

**PLAN DE NEGOCIOS COMO APOYO AL PROCESO DE CREACION DE LA  
EMPRESA DE MAQUINAS DISPENSADORAS DE CIGARRILLOS POR UNIDAD**

**CAROLINA RUBIO PAREDES**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE PRODUCCION  
PROGRAMA INGENIERIA DE PRODUCCION  
SANTIAGO DE CALI**

**2007**

**PLAN DE NEGOCIOS COMO APOYO AL PROCESO DE CREACION DE LA  
EMPRESA DE MAQUINAS DISPENSADORAS DE CIGARRILLOS POR UNIDAD**

**CAROLINA RUBIO PAREDES**

**Trabajo de Creación de Empresa para optar al titulo de Ingeniera de  
Producción**

**Director**

**HERNAN SOTO GARCIA**

**Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE PRODUCCION**

**PROGRAMA INGENIERIA DE PRODUCCION**

**SANTIAGO DE CALI**

**2007**

**Nota de aceptación:**

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Ingeniera de Producción.

Ing. JOSE RIGOBERTO CELIS

---

Jurado

Santiago de Cali, 12 de Febrero de 2007

Dedico este logro a todas las personas que incondicionalmente me apoyaron y me brindaron todo lo que un ser humano puede recibir.

A Juan Carlos Otero, Ingeniero Mecánico, Universidad Autónoma de Occidente de Cali, coordinador de practicas empresariales y excelente profesor quien me ayudó a explotar mi idea de negocio.

A Hernán Soto García, Ingeniero Industrial, Universidad Autónoma de Occidente, director de tesis quien me guió durante la realización de este trabajo.

A Mauricio Alejandro Rubio, Ingeniero Electrónico, Universidad Autónoma de Occidente, apoyo esencial en el desarrollo del proyecto.

A Eduardo Ayala Navia, Administrador de empresas, Universidad del Cauca, excelente amigo y apoyo para la realización de este trabajo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera poder mencionar a todas las personas que a lo largo de este camino han estado a mi lado colaborándome, apoyándome y forjándome durante todos estos días al compartir y vivir las experiencias buenas y malas que se han presentado.

A mis compañeros y amigos que siempre estuvieron allí, brindándome apoyo en los momentos difíciles.

Al grupo de profesores que me brindaron las pautas necesarias para el perfeccionamiento de mis capacidades, les ofrezco mis más sinceros agradecimientos y en especial a mi director de tesis quien fue un soporte y me brindó su tiempo en la consecución de este último objetivo para llegar ser profesional.

## CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	18
RESUMEN	26
INTRODUCCIÓN	27
1. GENERALIDADES	28
1.1 PROBLEMA	28
2. OBJETIVOS	29
2.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	29
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
3. PRESENTACIÓN	30
4. MARCO TEÓRICO	32
4.1 EL TABACO	32
4.1.1 Crecimiento y cultivo	33
4.1.2 El curado	33
4.1.3 Preparación de los productos del tabaco	34
4.2 LA INDUSTRIA.	35
4.3 LA PRODUCCIÓN.	37
4.4 EL CONSUMO.	40
5. NATURALEZA DE L EMPRESA	50
5.1 JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	51
6. NOMBRE DE LA EMPRESA	53
6.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	53
6.1.1 Tipo de empresa	53
6.1.2 Ubicación y tamaño de la empresa	53
6.2 MISIÓN	53

6.3	VISIÓN	54
6.4	POLÍTICAS	54
6.5	PRINCIPIOS	54
6.6	VENTAJAS COMPETITIVAS	55
6.7	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA O SECTOR	56
6.8	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	59
6.9	CALIFICACIÓN PARA ENTRAR AL ÁREA	60
6.9.1	Impacto al interior de KM ASOCIADOS	60
6.9.2	Empleo generado	61
6.9.3	Establecimiento de alianzas estratégicas	61
7.	ESTUDIO DE MERCADO	63
7.1	ANÁLISIS DE MERCADO	63
7.2	TAMAÑO DE MERCADO	63
7.3	CONSUMO APARENTE	64
7.4	DETERMINACIÓN DEL ÁREA DE INFLUENCIA	65
7.5	MERCADO COMPETIDOR	65
7.6	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	65
7.6.1	Determinación de la población demandante	65
7.6.2	Determinación del marco muestral	66
7.6.3	Selección de la técnica de muestreo	66
7.6.4	Determinación del tamaño de la muestra	66
7.6.5	Fumadores	67
7.6.6	Establecimientos públicos	71
7.7	DISTRIBUCIÓN Y PUNTOS DE VENTA	75
7.8	PROMOCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	75
7.8.1	Publicidad	75
7.8.2	Promoción	76
7.8.3	Marca	76

7.8.4	Logo	77
7.8.5	slogan	77
7.8.6	Tarjetas de presentación	77
7.8.7	Hoja carta	78
7.8.8	Sobre carta	79
7.8.9	Carpeta de presentación	80
7.9	FIJACIÓN Y POLÍTICAS DE PRECIO	81
7.9.1	Políticas de precio	81
7.9.2	Precio del producto	82
7.10	PLAN DE INTRODUCCIÓN EN EL MERCADO	84
7.11	RIESGOS Y OPORTUNIDADES	85
7.11.1	Riesgos	85
7.11.2	Oportunidades	85
7.12	SISTEMA Y PLAN DE VENTAS	85
7.13	INDICADORES VENTAS	87
7.14	PLAN DE VENTAS	89
8.	PRODUCCION	92
8.1	OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	92
8.1.1	OBJETIVO A CORTO PLAZO	92
8.1.2	OBJETIVO A MEDIANO PLAZO	92
8.1.3	OBJETIVO A LARGO PLAZO	93
9.	ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO	95
9.1	FUNCIONAMIENTO	95
9.2	ESPECIFICACIONES	96
10.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	98
11.	CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA	101
12.	EQUIPO Y HERRAMIENTA	102
13.	MATERIA PRIMA	103



14.	IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES Y COTIZACIONES	104
15.	COMPRAS	106
16.	CAPACIDAD INSTALADA	107
17.	MANEJO DE INVENTARIOS	109
18.	UBICACIÓN DE LA EMPRESA	110
19.	DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	111
20.	MANO DE OBRA REQUERIDA	112
21.	PROCEDIMIENTOS DE MEJORA CONTINUA	113
22.	PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	114
22.1	ACTIVIDADES PREOPERATIVAS	114
22.2	ACTIVIDADES OPERATIVAS	114
23.	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	116
23.1	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	116
23.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	116
24.	FUNCIONES ESPECIFICAS POR PUESTO	117
25.	EXPLICACIÓN CONCRETA DEL FORMATO A UTILIZAR EN EL MANUAL DE FUNCIONES	119
26.	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	122
26.1	RECLUTAMIENTO	122
26.2	SELECCIÓN	122
26.3	CONTRATACIÓN	123
26.4	INDUCCIÓN	124
27.	DESARROLLO DE PERSONAL	125
28.	ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	126
29.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	128
29.1	FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS EJECUTIVOS DE VENTAS	128
29.2	FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL	129

	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	
30.	RELACIONES DE TRABAJO	130
31.	MARCO LEGAL	131
32.	FINANZAS	132
32.1	OBJETIVOS DEL ÁREA CONTABLE	132
32.1.1	Objetivos generales	132
32.1.2	Objetivos a corto plazo	132
32.1.3	Objetivos a mediano plazo	132
32.1.4	Objetivos a largo plazo	132
33.	FLUJO DE EFECTIVO	133
33.1	ACTIVOS FIJOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	133
33.2	ACTIVOS FIJOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	133
33.3	COSTOS Y GASTOS DE KM ASOCIADOS	134
33.4	PRECIO DE LA MAQUINA	136
33.5	CAPITAL SOCIAL	140
33.6	ENTRADAS	141
33.7	SALIDAS	141
33.8	PROYECCIONES DEL FLUJO EFECTIVO	142
34.	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	143
34.1	ESTADO DE RESULTADOS	143
34.2	VALOR PRESENTE NETO	146
34.3	TASA INTERNA DE RETORNO	147
34.4	BALANCE GENERAL	148
35.	SUPUESTOS UTILIZADOS EN LAS PROYECCIONES FINANCIERAS	150
36.	CONCLUSIONES.	152
	BIBLIOGRAFÍA.	154
	ANEXOS	157

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Prevalencia e incidencia de consumo de cigarrillo, según variables sociodemográficas. Fuente. El habito de fumar en Colombia 1977 – 80.	43
<b>Tabla 2.</b> Prevalencia e incidencia de fumar cigarrillo según Departamento. Fuente. El habito de fumar en Colombia 1977 – 80.	44
<b>Tabla 3.</b> Distribución de los fumadores de cigarrillo en el último año según variables sociodemográficas. Fuente. El habito de fumar en Colombia 1977-80.	45
<b>Tabla 4.</b> Distribución de los fumadores en el último año según Departamento. Fuente. El habito de fumar en Colombia 1977-80.	46
<b>Tabla 5.</b> Edad de inicio del consumo de cigarrillo, por edad y género. Fuente. El habito de fumar en Colombia 1977-80.	47
<b>Tabla 6.</b> Características del consumo de cigarrillo en el último mes. Fuente. El habito de fumar en Colombia 1977-80.	48
<b>Tabla 7.</b> Distribución de los consumidores actuales de pipa o tabaco, según características sociodemográficas. Fuente. El habito de fumar en Colombia 1977-80.	49
<b>Tabla 8.</b> Datos Suministrados Cámara y Comercio de Palmira.	66
<b>Tabla 9.</b> Datos Suministrados DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística)	66
<b>Tabla 10.</b> Presupuesto Publicitario Anual de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	76
<b>Tabla 11.</b> Proyecciones de Venta Para el Primer Año de Funcionamiento de KM ASOCIADOS Fuente. Propia.	83

<b>Tabla 12.</b> Plan de acción de KM ASOCIADOS. Fuente propia.	84
<b>Tabla 13.</b> Indicadores de Ventas para KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	89
<b>Tabla 14.</b> Cantidad de maquinas proyectas a vender en los primero 4 años de funcionamiento de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	94
<b>Tabla 15.</b> Porcentaje del Incremento Proyectado de los 4 años de Funcionamiento de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	94
<b>Tabla 16.</b> Total de Equipos y Herramientas para el Desarrollo del Producto. Fuente propia.	102
<b>Tabla 17.</b> Materia Prima Necesaria por Maquina Dispensadora de Cigarrillos. Fuente propia.	103
<b>Tabla 18.</b> Tabla de Análisis de proveedores de KM ASOCIADOS. Fuente propia.	105
<b>Tabla 19.</b> Capacidad Instalada Total de KM ASOCIADOS. Fuente propia.	108
<b>Tabla 20.</b> Personal Requerido en el Área de Producción de KM ASOCIADOS. Fuente propia.	112
<b>Tabla 21.</b> Actividades Preoperativas requeridas para el Funcionamiento de KM ASOCIADOS. Fuente propia.	114
<b>Tabla 22.</b> Requerimientos de funciones, habilidades y experiencia para los diferentes cargos organizacionales de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	118
<b>Tabla 23.</b> Manual de funciones del Gerente de Operaciones de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	120
<b>Tabla 24.</b> Manual de funciones del Director Administrativo de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	120
<b>Tabla 25.</b> Manual de funciones del Ejecutivo de Ventas de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	121
<b>Tabla 26.</b> Manual de funciones de los Operarios de Producción de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	121
<b>Tabla 27.</b> Plan de Adiestramiento para los Empleados de KM	125

ASOCIADOS. Fuente. Propia.

**Tabla 28.** Total Salarios Mensuales de KM ASOCIADOS para el 2007. 126  
Fuente. Propia.

**Tabla 29.** Total Mano de Obra Directa Mensuales de KM ASOCIADOS 127  
para el 2007. Fuente. Propia.

**Tabla 30.** Total Salarios Mensuales de KM ASOCIADOS para el 2008. 127  
Fuente. Propia.

**Tabla 31.** Total de Activos Fijos del Área de Producción de KM 133  
ASOCIADOS. Fuente. Propia.

**Tabla 32.** Total de Activos Fijos del Área Administrativa de KM 134  
ASOCIADOS. Fuente. Propia.

**Tabla 33.** Total Costos Directos de Fabricación por Mes de KM 134  
ASOCIADOS. Fuente. Propia.

**Tabla 34.** Total Costos Variables de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia. 134

**Tabla 35.** Total Gastos Administrativos Mensuales de KM ASOCIADOS en 135  
el 2007. Fuente. Propia.

**Tabla 36.** Otros Gastos Administrativos Mensuales de KM ASOCIADOS. 135  
Fuente. Propia.

**Tabla 37.** Total Gastos Administrativos Mensuales de KM ASOCIADOS en 136  
el 2008. Fuente. Propia.

**Tabla 38.** Precio de Venta de la Maquina Dispensadora de cigarrillos de 137  
KM ASOCIADOS en el 2007. Fuente. Propia.

**Tabla 39.** Precio de Venta de la Maquina Dispensadora de cigarrillos de 138  
KM ASOCIADOS en el 2008. Fuente. Propia.

**Tabla 40.** Precio de Venta de la Maquina Dispensadora de cigarrillos de 138  
KM ASOCIADOS en el 2009. Fuente. Propia.

**Tabla 41.** Precio de Venta de la Maquina Dispensadora de cigarrillos de 139  
KM ASOCIADOS en el 2010. Fuente. Propia.

<b>Tabla 42.</b> Total Inversión para Arranque de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	140
<b>Tabla 43.</b> Total de Ingresos o Entradas por Venta Mensuales de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	141
<b>Tabla 44.</b> Total de Egresos o Salidas por Fabricación Mensual de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	141
<b>Tabla 45.</b> Flujo de Efectivo de KM ASOCIADOS en sus cuatro Primero años de Funcionamiento. Fuente. Propia.	142
<b>Tabla 46.</b> Estado de Resultados de KM ASOCIADOS para los Primero 4 años de Funcionamiento. Fuente. Propia.	144
<b>Tabla 47.</b> VPN al cabo de 4 años del funcionamiento de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	147
<b>Tabla 48.</b> TIR al cabo de 4 años del funcionamiento de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	147
<b>Tabla 49.</b> Balance General Inicial de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	149
<b>Tabla 50.</b> Resultado y Porcentaje Equivalente de la Primera Pregunta de las Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.	157
<b>Tabla 51.</b> Resultado y Porcentaje Equivalente de la Segunda Pregunta de las Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.	158
<b>Tabla 52.</b> Resultado y Porcentaje Equivalente de la Tercera Pregunta de las Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.	159
<b>Tabla 53.</b> Resultado y Porcentaje Equivalente de la Cuarta Pregunta de las Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.	160
<b>Tabla 54.</b> Resultado y Porcentaje Equivalente de la Quinta Pregunta de las Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.	161
<b>Tabla 55.</b> Resultado y Porcentaje Equivalente de la Sexta Pregunta de las Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.	162

<b>Tabla 56.</b> Resultado y Porcentaje Equivalente de la Séptima Pregunta de las Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.	163
<b>Tabla 57.</b> Resultado y Porcentaje Equivalente de la Primera Pregunta de las Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Cuidad de Palmira. Fuente. Propia.	164
<b>Tabla 58.</b> Resultado y Porcentaje Equivalente de la Segunda Pregunta de las Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Cuidad de Palmira. Fuente. Propia.	165
<b>Tabla 59.</b> Resultado y Porcentaje Equivalente de la Tercera Pregunta de las Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Cuidad de Palmira. Fuente. Propia.	166
<b>Tabla 60.</b> Resultado y Porcentaje Equivalente de la Cuarta Pregunta de las Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Cuidad de Palmira. Fuente. Propia.	167
<b>Tabla 61.</b> Resultado y Porcentaje Equivalente de la Quinta Pregunta de las Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Cuidad de Palmira. Fuente. Propia.	168
<b>Tabla 62.</b> Resultado y Porcentaje Equivalente de la Sexta Pregunta de las Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Cuidad de Palmira. Fuente. Propia.	169
<b>Tabla 63.</b> Resultado y Porcentaje Equivalente de la Séptima Pregunta de las Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Cuidad de Palmira. Fuente. Propia.	170

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Estructura simplificada de la producción del cigarrillo. Fuente. Propia.	32
<b>Figura 2.</b> Ventas de la principales empresas vendedoras de tabaco 1999 - 2003. Fuente. Revistas Dinero Cambio años 1999 – 2003	37
<b>Figura 3.</b> Tendencia de la población 1978 – 1998. Fuente. Industrias del Tabaco.	38
<b>Figura 4.</b> Producción de tabaco en Colombia. Fuente. Ministerio de Agricultura y desarrollo rural.	38
<b>Figura 5.</b> Tendencia de consumo aparente de productos de tabaco en Colombia. Fuente. Industrias del Tabaco.	40
<b>Figura 6.</b> Consumo de cigarrillo en el último año y mes Fuente. El habito de fumar en Colombia 1977-80.	41
<b>Figura 7.</b> Stock Inversión Extranjera por Departamentos. Fuente. Cámara y Comercio de Cali.	57
<b>Figura 8.</b> Cuadro Rodolfo Eduardo Biasca, Presidente de R. Biasca y Asociados, empresa consultora que integra el Valuation Research Group.	86
<b>Figura 9.</b> Pasos Básicos Para La Elaboración De Indicadores Para Evaluar El Plan De Mercadeo. Fuente Propia.	87
<b>Figura 10.</b> Esquema del Funcionamiento de las Maquinas Expendedoras de Cigarrillo por Unidad. Fuente. Propia.	96
<b>Figura 11.</b> Diagrama de Flujo de la Fabricación de una Maquina Expendedora de Cigarrillo por Unidad.	98
<b>Figura 12.</b> Formato de Compras a Utilizar en KM ASOCIADOS. Fuente.	106



Propia.

<b>Figura 13.</b> Distribución en Planta de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	111
<b>Figura 14.</b> Grafica de Grant de las actividades Preoperativas Requeridas para el Funcionamiento de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	115
<b>Figura 15.</b> Estructura Organizacional de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	116
<b>Figura 16.</b> Formato de evaluación de desempeño para los Ejecutivos de Ventas de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	128
<b>Figura 17.</b> Formato de evaluación de desempeño para los Operarios de Producción de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	129
<b>Figura 18.</b> Inflación y Metas. Fuente. Banco de la República de Colombia.	137
<b>Figura 19.</b> Diagrama de Flujo Efectivo de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	145
<b>Figura 20.</b> Diagrama de Tendencia de Utilidad Operativa de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	145
<b>Figura 21.</b> Diagrama de la Tendencia de la Utilidad Neta de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.	146
<b>Figura 22.</b> Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 1- Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.	157
<b>Figura 23.</b> Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 2- Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.	158
<b>Figura 24.</b> Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 3- Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.	159
<b>Figura 25.</b> Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 4- Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.	160
<b>Figura 26.</b> Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 5- Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.	161
<b>Figura 27.</b> Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 6- Encuestas	162

Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.

**Figura 28.** Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 7- Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia. 163

**Figura 29.** Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 1- Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Ciudad de Palmira. Fuente. Propia. 164

**Figura 30.** Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 2- Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Ciudad de Palmira. Fuente. Propia. 165

**Figura 31.** Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 3- Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Ciudad de Palmira. Fuente. Propia. 166

**Figura 32.** Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 4- Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Ciudad de Palmira. Fuente. Propia. 167

**Figura 33.** Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 5- Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Ciudad de Palmira. Fuente. Propia. 168

**Figura 34.** Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 6- Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Ciudad de Palmira. Fuente. Propia. 169

**Figura 35.** Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 7- Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Ciudad de Palmira. Fuente. Propia. 170

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<b>Anexo 1.</b> Encuesta Realizadas A Fumadores.	157
<b>Anexo 2.</b> Encuesta Realizadas A Dueños Y/O Administradores De Establecimientos Públicos Ubicados En La Cuidad De Palmira.	164
<b>Anexo 3.</b> Tabla Para El Control De Actividades Del Plan De Mercadeo.	171
<b>Anexo 4.</b> Pasos para la Formación de una empresa en Palmira.	172
<b>Anexo 5.</b> Plan Nacional De Desarrollo Para Las Microempresas	178
<b>Anexo 6.</b> Empresas Comercializadoras De Tabaco Vinculadas a La Cámara y Comercio.	181
<b>Anexo 7.</b> Diseño de la Maquina	186
<b>Anexo 8.</b> Documento de Cámara y Comercio, DIAN, Industria y Comercio	
<b>Anexo 9.</b> Articulo la Guerra del Tabaco. Revista Dinero	
<b>Anexo 10.</b> Anteproyecto	

## **GLOSARIO**

**ACTIVO:** riqueza de una empresa.

**ACTUADOR ELECTROMANEGTICO:** convierte la energía eléctrica en trabajo mecánico, con un alto rendimiento, aprovechando el campo magnético creado por una corriente eléctrica circulando por un conductor.

**ALIANZA:** nombre que se da a las organizaciones sociales no basadas en las relaciones de parentesco, que delimitan hacia el exterior y muestran hacia el interior una coalición social de carácter afectivo.

**BALANCE GENERAL:** documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo.

**CALIDAD:** propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

**CÁMARA Y COMERCIO:** entidad privada, sin ánimo de lucro, con personería jurídica y constituida a iniciativa de los comerciantes de la ciudad; presta el servicio de Registros Públicos como medio para obtener la legalidad e identidad de los empresarios, brindándoles credibilidad, acreditación y trayectoria de su nombre y actividad comercial, adelantando además programas y acciones que les permitan fortalecer su desarrollo integral y el servicio de métodos alternativos de solución de conflictos a la comunidad en general.

**CAPACIDAD:** propiedad de una cosa de contener otras dentro de ciertos límites.

**COLCIENCIAS:** organización líder en la generación de políticas y capacidades que permiten incorporar la ciencia, la tecnología y la innovación en la cultura del país, y convierten el conocimiento en motor del desarrollo local, regional y nacional (Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología).

**COLTABACO:** Empresa Colombiana de Tabacos, que está promoviendo los cultivos de tabaco en Colombia, apoyando al agricultor con la comercialización, la financiación, la capacitación y la asistencia técnica.

**COMERCIALIZACIÓN:** planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado esté en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requeridos, garantizando así unas ventas rentables.

**COMPETITIVIDAD:** contender entre si, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa.

**CONDENSADOR:** dispositivo que almacena carga eléctrica.

**CONSUMO:** uso de los bienes creados mediante la producción.

**CONVERSOR:** dispositivo para convertir datos digitales en señales de corriente o de tensión analógica.

**COSTOS FIJOS (CF):** son aquellos que dentro de una determinada estructura de producción y para un periodo de tiempo fijado permanecen invariables respecto al volumen de producción (volumen producido).

**COSTOS VARIABLES (CV):** es el equivalente monetario de los consumos de factores que varían en función del volumen producido o del tiempo de transformación.

**COSTOS TOTAL (CT):** es el equivalente monetario de todos los factores consumidos en la obtención del bien o servicio, es decir, es la suma de los costos fijos y los variables:  $CT = CF + CV$

**COTIZACIÓN:** poner o fijar precio a algo.

**DIAN:** administra y controla el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras; vigila y controla las operaciones de cambio de competencia de la DIAN y facilita las operaciones de comercio exterior (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales).

**DIODO:** componente electrónico que permite el paso de la corriente en un solo sentido.

**DISEÑO:** disciplina que trata de la concepción formal de los productos manufacturados.

**DISTRIBUCIÓN EN PLANTA:** alude a veces la disposición física ya existente, otras veces a una distribución proyectada frecuentemente al área de estudio ó al trabajo de realizar una distribución en planta.

**EGRESOS:** son todas las salidas; pueden ser de tres categorías: a) Los egresos de pre-operación que son todos aquellos gastos que se realizan antes de iniciar el negocio, tales como estudios, los pagos a asesores y otros gastos parecidos.

Aquí todavía la decisión de empezar la empresa no se ha tomado; b) Los egresos de inversión se pueden dividir en dos clases, 1. La inversión física tales como herramientas, equipos, maquinarias, muebles, locales, terrenos y otros "activos"; 2. El capital de trabajo; c) Los egresos de operación, administración y ventas, es decir, todos aquellos que son necesarios para poner en marcha el negocio o empresa.

**EMPRENDEDOR:** acometer y comenzar una obra, negocio, un empeño, especialmente si encierra dificultad o peligro.

**EMPRESA:** unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

**ENCUESTA:** instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a un grupo de personas elegidas de forma estadística, realizada con ayuda de un cuestionario.

**ESTADO DE RESULTADOS:** Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

**ESTADO FINANCIERO:** Estados financieros que presenta a pesos constantes los recursos generados o utilidades en la operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado.

**ESTADO FINANCIERO PROYECTADO:** Estado financiero a una fecha o periodo futuro, basado en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han

realizado; es un estado estimado que acompaña frecuentemente a un presupuesto; un estado proforma.

**FLUJO DE EFECTIVO:** Estado que muestra el movimiento de ingresos y egresos y la disponibilidad de fondos a una fecha determinada.

**GASTOS:** se define como expiración de elementos del activo en la que se han incurrido voluntariamente para producir ingresos.

**GESTIÓN:** acción y efecto de administrar.

**HERRAMIENTA:** cualquier instrumento o accesorio de uso manual o mecánico empleado en ingeniería, manufactura, albañilería, construcción, carpintería y metalistería o herrería y otras actividades.

**IMPUESTOS:** tributo exigido en correspondencia a una prestación que se concreta de modo individual por parte de la administración pública y cuyo objeto de gravamen está constituido por negocios, actos o hechos que ponen de manifiesto la capacidad contributiva del sujeto pasivo (sujeto económico que tiene la obligación de colaborar), como consecuencia de la posesión de un patrimonio, la circulación de bienes o la adquisición de rentas o ingresos.

**INFLACIÓN:** término utilizado para describir un aumento del valor del dinero, en relación a la cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar con ese dinero.

**INGRESOS:** dinero, o cualquier otra ganancia o rendimiento de naturaleza económica, obtenido durante cierto periodo de tiempo.



**INTERESES:** pago realizado por la obtención de capital.

**INVENTARIO:** bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito.

**INVERSIÓN:** gastos para aumentar la riqueza futura y posibilitar un crecimiento de la producción.

**LEASING COMERCIAL:** de origen anglosajón, deriva del verbo inglés "to lease", que significa arrendar o dar en arriendo, y del sustantivo "lease" que se traduce como arriendo, escritura de arriendo, locación, etc.

**MANO DE OBRA DIRECTA:** constituye el valor del trabajo directo e indirecto realizado por los operarios, o, dicho en otros términos, el esfuerzo aportado al proceso fabril.

**MANUFACTURA:** es la producción o montaje de elementos en productos terminados a gran escala.

**MATERIA PRIMA:** todos aquellos elementos físicos susceptibles de almacenamiento ó stock.

**MERCADO:** cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores.

**MERCADEO:** Es un proceso de crear, distribuir, fijar precios de bienes, servicios e ideas tangibles.

**MICROEMPRESA:** a) Tiene una planta de personal no superior a los 10 trabajadores  
b) Sus activos totales tiene un valor inferior a quinientos uno (501) saliros mínimos mensuales legales vigentes.

**PATRIMONIO:** designa el conjunto de bienes y derechos que componen el activo de una propiedad.

**PLANEACION ESTRATEGICA:** conjunto de procesos (físicos, materiales, humanos) métodos, procedimientos, equipos, herramientas que requieren para que la organización convierta recursos que llegan como insumos, en productos finales, sean bienes o servicios.

**POTENCIÓMETRO:** instrumento más preciso para medir una fuerza electromotriz.

**PRECIO:** valor de mercado de los bienes, medido en términos de lo que un comprador está dispuesto a dar para obtenerlos.

**PRESUPUESTO:** previsión de gastos e ingresos para un determinado periodo de tiempo, por lo general un año.

**PRODUCTO:** es un conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable.

**PROTABACO:** empresa constituida en la ciudad de Bogotá, Colombia, en el año de 1962, y desde entonces a fomentado el cultivo, la cosecha, la copra y el procesamiento del tabaco, para la producción de cigarrillos.

**PULSADOR:** llamador o botón de un timbre eléctrico o de cualquier otro aparato.

**REGLETA:** soporte aislante sobre el se colocan los componentes de un circuito eléctrico.

**REGULADOR:** dispositivo electrónico creado para obtener un valor de salida deseado en ase al nivel de entrada, sea mecánico o eléctrico.

**RESISTENCIA:** propiedad de un objeto o sustancia que hace que se resista u oponga al paso de una corriente eléctrica.

**UTILIDAD:** satisfacción o beneficio que se puede obtener al realizar una transacción económica; la utilidad es la base del valor que un individuo confiere a los bienes y servicios que consume.

## **RESUMEN**

El siguiente trabajo contiene el análisis de los diferentes aspectos relacionados a las personas que hacen parte de una empresa y que de una u otra forma son profesionales que las gerencian en diferentes áreas de la misma. Estos aspectos tienen que ver con sus características personales, con sus capacidades individuales y colectivas de desempeño dentro de las organizaciones, con su forma de ver y enfrentar las situaciones que se presentan para el óptimo desenvolvimiento y puesta en marcha de las acciones internas.

Algunas cosas importantes que se deben resaltar dentro de este proceso son la experiencia, necesaria y de gran ayuda para la formación del gerente de operaciones, para el desarrollo de sus fortalezas y oportunidades; el aprendizaje que éste obtenga no sólo de su desempeño dentro de la organización, sino de los demás a su alrededor ya sea jefe, personal administrativo, sindicato, etc. Y en el caso del director administrativo, éste, independiente de cuantos tenga va a ser el punto de partida para el ejecutivo en ascenso.

El gran beneficiado de todo esto es la empresa, que con la formación de altos ejecutivos da un paso importante al desarrollo interno y de la sociedad. Claro está que en ocasiones esto implica riesgos que se deben correr pero que puede sacar adelante dependiendo de su organización y capacidad internas.

## **INTRODUCCION**

La producción del tabaco comprende desde el cultivo de la hoja de tabaco hasta la fabricación de los cigarrillos. Como en el resto del mundo, en Colombia esta actividad se caracteriza por un alto nivel de concentración. Dos empresas dominan el mercado de cigarrillos que se estima en 20 mil millones de unidades al año. Se trata de Coltabaco, considerado líder del mercado, y Protabaco. Estas empresas controlan la actividad desde la extracción primaria de la hoja hasta la fabricación de los cigarrillos.

El procesamiento del tabaco se basa en variaciones del proceso productivo para obtener diferentes tipos de cigarrillos, calidades y sabores en función de la duración del proceso y los aditivos utilizados.

Esta industria se ha visto afectada por las políticas de salud pública en Colombia y en el resto del mundo, que combaten el consumo de cigarrillos y restringen el uso de publicidad, lugares donde se puede consumir, limitando así la acción de las empresas.

En Colombia existe un porcentaje alto de población adulta, consumidora habitual de cigarrillos, adquiridos en la mayoría de los casos en establecimientos públicos donde esta autorizada su venta; donde varía el método de adquisición, sea por autoservicio o por medio de intermediarios, donde puede variar la calidad, la atención recibida y la agilidad del servicio.

La creación de una empresa que diseñe y fabrique máquinas dispensadoras de cigarrillos por unidad que le permita al fumador, escoger su cigarrillo, pagar por el

y recibir cambio si es necesario, sin necesidad de intermediarios, y en el tiempo que el disponga. Al mismo tiempo que sea rentable, y que ayude a fortalecer las capacidades de generar valor para el beneficio económico de todos.

Esta idea de negocio, esta planteada bajo experiencias personales, es decir, en algunas ocasiones se ve el inconformismo en la compra de cigarrillos al menudeo, con respecto al factor tiempo; también se percibe inconformidad por parte del fumador al no poder tener la opción de poder comprar cigarrillos al menudeo sino la cajetilla completa.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 PROBLEMA**

La compra de cigarrillos al menudeo, siempre ha resultado ser un proceso demorado, poco ágil, en cuanto al pedido, la espera por el producto y la espera de cambio si se presenta el caso.

Es por esto que mediante la creación de una empresa diseñadora y fabricante de maquinas expendedora de cigarrillos por unidad lograremos que este presente empiece a formar parte del pasado e impongamos que esta transacción se realice en menos tiempo, de una manera mas ágil y personalizada.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO**

Elaborar un plan de negocios que sirva de base técnica y teórica para determinar la viabilidad de la creación y desarrollo de una empresa de diseñadora y fabricante de maquinas dispensadoras de cigarrillos por unidad.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definición y desarrollo del plan estratégico para la empresa.
- Trazar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa.
- Diseñar el plan de negocios de la empresa de maquinas dispensadoras de cigarrillos por unidad.
- Matricular la empresa de maquinas dispensadoras de cigarrillo electrónica por unidad a Industria de Cámara y Comercio con su respectivo RUT.
- Simular la maquina dispensadora de cigarrillos por unidad.



### **3. PRESENTACION**

Saber planear es una habilidad ligada con el éxito. Implica haber tomado la decisión de llegar a una meta y tener la suficiente visión para identificar los pasos a seguir y los obstáculos a sortear para alcanzar dicha meta.

Planear es el primer paso hacia la calidad en la filosofía de Deming. El mejoramiento continuo comienza con planear lo que hay que hacer, para después hacer lo planeado, verificar los resultados y actuar de acuerdo con dicha verificación introduciendo en el proceso las mejoras necesarias; con lo que da comienzo un nuevo proceso de planeación para que el mejoramiento sea continuo.

Planear es una metodología y una técnica que en la actualidad las instituciones, los gobiernos y las empresas retornan cada vez mas para alcanzar sus propios objetivos, asegurar sus negociaciones e implementar formas de imponencia en el mercado<sup>1</sup>.

Con el paso de los años, las empresas solo podrán asegurar que sus negociaciones se realizarán en medio de un cambio constante, tal como ha ocurrido hasta ahora, sin mostrar mucha oposición a los bruscos cambios tecnológicos, tales como la interacción hombre-maquina.

---

<sup>1</sup> ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael. El Emprendedor de Éxito: Guía de Planes de Negocios. 2 ed. México: McGraw Hill, 2003. p. 328.

Sin embargo deben admitir que con los cambios implementados por la tecnología dan niveles de seguridad cada vez mayores, las actividades son mas automatizadas y los productos cambian de concepto al dejar de ser solo un producto tangible y mas bien convertirse en una transacción, resultado de una mezcla de información, inteligencia, comercialización y tecnología.

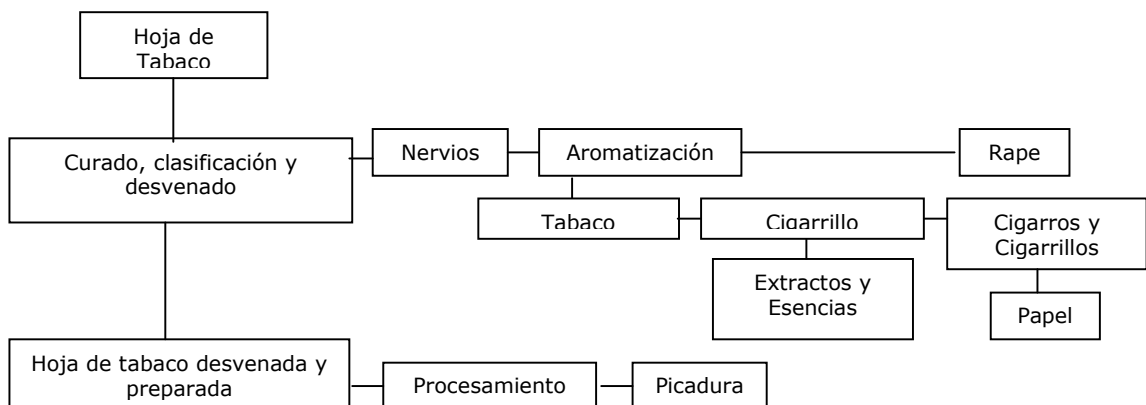
Al implementar lo anteriormente dicho, se puede decir que esta maquina dará solución a un problema que se presenta ante la sociedad fumadora, debido a que permitirá rapidez y personalización en la compra de cigarrillos por unidad.

## 4. MARCO TEORIO

### 4.1 EL TABACO

El cigarrillo es un producto que proviene del tabaco (ver Figura 1), nombre común de varias plantas cultivadas por sus hojas que, una vez curadas, se enrollan para elaborar los puros, se trituran para utilizarlas en cigarrillos y pipas, se procesan para obtener tabaco para masticar o se pican para obtener rapé, un polvo que se consume aspirándolo por la nariz. El tabaco contiene nicotina, una droga que genera adicción y que también se ha utilizado como insecticida.

**Figura 1. Estructura simplificada de la producción del cigarrillo. Fuente. Propia.**



El tabaco pertenece a la familia de las Solanáceas. Hay más de 70 especies de tabaco, 45 de las cuales son originarias del continente americano. Las dos especies cultivadas, el tabaco común o mayor (entre 1 y 3 m de altura, tallo grueso y leñoso) y el tabaco menor (hasta 0.6 m de altura, tallo delgado y menos leñoso), son dos plantas anuales.

**4.1.1 Crecimiento y cultivo.** El tabaco crece tanto en regiones tropicales como en zonas templadas. La planta prefiere suelos fértiles, sueltos y bien drenados, así como temperaturas cálidas, con un periodo libre de heladas durante la fase de crecimiento de entre 120 y 170 días. Algunos factores ambientales, como el tipo de suelo o la humedad, pueden afectar a las características de la planta.

El ciclo anual del cultivo del tabaco comienza con la siembra de las semillas, que son muy pequeñas: un millón de semillas solo pesa unos 80 gramos. Las semillas se siembran en semilleros especialmente preparados o en bandejas flotantes, de manera que las plantas recién brotadas cuenten con las condiciones edafológicas requeridas.

Una vez que han transcurrido uno o dos meses después de la siembra, los agricultores trasplantan las plántulas desde el semillero hasta el campo. Posteriormente, transcurridas unas ocho semanas del trasplante, se cortan las flores, para favorecer el crecimiento de las hojas; este proceso recibe el nombre de despunte o desmoche. Cuando las hojas maduran, se procede a la recolección.

**4.1.2 El curado.** El curado es un proceso de secado o pérdida de agua en condiciones controladas. Hay cuatro métodos de curado y el método empleado depende del tipo de tabaco y del uso al que vaya a estar destinado.

El tabaco curado al aire se mantiene en secaderos ventilados entre seis y ocho semanas, protegido del viento y del Sol. Este tabaco es bajo en azúcar, con un aroma dulce y suave, y alto en nicotina. Los puros y el tabaco burley se curan al aire.

El tabaco curado con fuego se seca mediante el calor aportado por una hoguera encendida en el suelo del barracón, lo que proporciona a las hojas un característico aroma ahumado. El proceso dura entre tres y diez semanas y

origina un tabaco bajo en azúcar y alto en nicotina. El tabaco para pipa, para masticar o esnifar está curado con fuego.

El tabaco curado con calor se mantiene en una habitación cerrada provista de conductos de aire caliente o húmeros, sin exponerse directamente al humo. Este tabaco, alto en azúcar y con niveles medios o altos de nicotina, se utiliza en la fabricación de cigarrillos y se conoce como tabaco de Virginia o tabaco bright (“brillante”), debido al color dorado, anaranjado o amarillento que adquieren las hojas. Es el método de curado más rápido, pues dura aproximadamente una semana.

El curado al Sol, característico de algunos países mediterráneos, produce un tabaco bajo en azúcar y nicotina, denominado tabaco oriental, que se utiliza en la fabricación de cigarrillos.

**4.1.3 Preparación de los productos del tabaco.** Los productos del tabaco incluyen cigarros, puros y tabaco para pipa, que se fuman; rapé, que se inhala por la nariz; y tabaco para masticar. El tabaco también se utiliza para obtener productos de nicotina, como insecticidas o medicinas destinadas a ayudar a la gente a dejar de fumar.

Uno de los primeros pasos del procesado del tabaco consiste en la retirada de los peciolo y nervios de las hojas que, posteriormente, se cortan en tiras. En la fabricación se mezclan distintos tipos de tabaco. Por ejemplo, para la elaboración de cigarros, se mezcla tabaco burley, bright y tabaco oriental. Algunas veces se añaden a la mezcla sustancias que mantienen la humedad, como el zumo de manzana o la glicerina, y aromatizantes, como la miel, el regaliz o la menta. El tabaco mezclado se corta en pequeñas hebras o se pica.

El tabaco que se va a utilizar para la producción de puros y cigarrillos tiene que ser enrollado. Las máquinas que elaboran los cigarrillos enrollan el tabaco en un papel especial que se quema lentamente y de modo uniforme. Normalmente, se añade un filtro que recoge impurezas y hace que el humo resulte menos fuerte al ser inhalado. Los puros están formados por tres partes: la tripa, el capote y la capa.

El relleno o la tripa consiste en trozos pequeños de hojas o pequeñas hojas enteras que forman el interior del puro; el relleno está envuelto por una hoja llamada capote, que mantiene unida la tripa; y el capote, a su vez, está envuelto por la capa, que constituye la cubierta externa del puro. Aunque algunos puros de mucha calidad están hechos a mano, un gran número de ellos se elaboran con la ayuda de máquinas.

El tabaco de mascar se forma comprimiendo las hojas en bloques o partiéndolas para producir picadura y, generalmente, añadiendo sustancias aromatizantes. El rapé se elabora moliendo las hojas hasta convertirlas en un polvo fino, que luego se deja fermentar durante un largo periodo de tiempo. A menudo, el rapé se perfuma con especias tales como jazmín o clavo<sup>2</sup>.

## **4.2 LA INDUSTRIA**

En Colombia, la producción nacional de cigarrillos es desarrollada por Coltabaco y Protabaco (vease Figura 2) y su venta se orienta en más de un 90% a atender la demanda interna, utilizando agencias propias y distribuidores particulares. El resto se vende en los mercados de Estados Unidos, España, Alemania, Holanda, Rusia, Surinam, Centro América como Costa Rica, Guatemala, e Islas del Caribe, Paraguay, Bolivia, Chile. Según diferentes datos de la industria y las comercializadoras, el consumo de cigarrillos en Colombia pudo estar entre 29.000

---

<sup>2</sup> Microsoft Encarta 2005 versión for Windows XP [CD ROM]. Biblioteca de Consulta Encarta: Tabaco. Washington: Microsoft Corporation, 1993 – 2004. 2 CD ROM.

y 38.000 millones de unidades en el año 2006 con una leve tendencia a aumentar. Esta demanda es atendida en un 64% por la industria nacional y el 36% por los importadores, Philip Morris, British American Tobacco y el contrabando. A comienzos de los 90, la situación era inversa, es decir, más del 60% del consumo nacional de cigarrillos era atendido con productos importados legal e ilegalmente.

En el caso de la industria de cigarrillos colombiana, tenemos a Coltabaco S.A. creada desde 1919 y Protabaco S.A. constituida en 1960; estas empresas están dedicadas a exportar y ha ser pioneras del sector agroindustrial colombiano al impulsar el establecimiento de cultivos de tabaco para atender el consumo nacional con productos de excelente calidad y contribuir a generar exportaciones, utilizando como contrato la compra de cosecha, la financiación de los cultivos y de la infraestructura de beneficio, capacitación, asistencia técnica, monitoreo del manejo del cultivo y del uso de los recursos; al contar con centros de investigación y desarrollo tecnológico que les permiten avanzar en la generación de nuevas variedades de tabaco Negro y Rubio.

La industria de cigarrillos y las Comercializadoras, contribuyen al desarrollo de zonas deprimidas del país y a la oferta de trabajo para personal no calificado, especialmente en áreas donde no es fácil la plantación de otros tipos de cultivos<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> FERNANDEZ RIVA, Javier. El país de las adicciones: consumo de alcohol y sustancias psicoactivas en la población Colombiana: En: Revista Semana. No. 574 (May. 1993); p. 102 – 104.

**Figura 2. Ventas de la principales empresas vendedoras de tabaco 1999 - 2003. Fuente. Revistas Dinero Cambio años 199 – 2003**

Años	Empresas	Protabaco	Coltabaco	Tabacos Rubios
1999	Ventas	108.230	202.268	28.984
	Activos	83.996	637.296	74.358
	Patrimonio	39.543	486.023	56.478
2000	Ventas	146.908	146.908	27.130
	Activos	125.849	125.849	33.952
	Patrimonio	49.697	49.697	20.290
2001	Ventas	152.790	187.830	28.014
	Activos	167.368	322.516	31.524
	Patrimonio	56.460	175.809	23.655
2002	Ventas	241.924	210.683	30.399
	Activos	209.624	339.828	33.259
	Patrimonio	67.543	173.514	27.832
2003	Ventas	296.935	216.899	21.881
	Activos	253.264	346.223	38.498
	Patrimonio	114.918	188.369	28.167

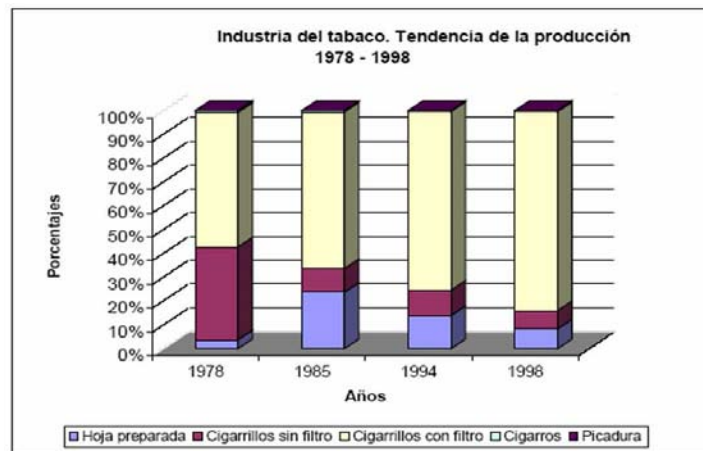
#### 4.3 LA PRODUCCION

Según la Encuesta Manufacturera del DANE para 1998, la producción de cigarrillos representa el 91,3% del valor total de la producción, la hoja preparada el 8,2%, los cigarros el 0,5% y la picadura para pipa el 0,01%. La producción de cigarrillos tiende a aumentar su participación y dentro de ellos, los tipos suaves con filtro basados en tabaco rubio, en respuesta a la mayor demanda tanto interna como externa por este tipo de producto, (véase Figura 3 y 4)<sup>4</sup>.

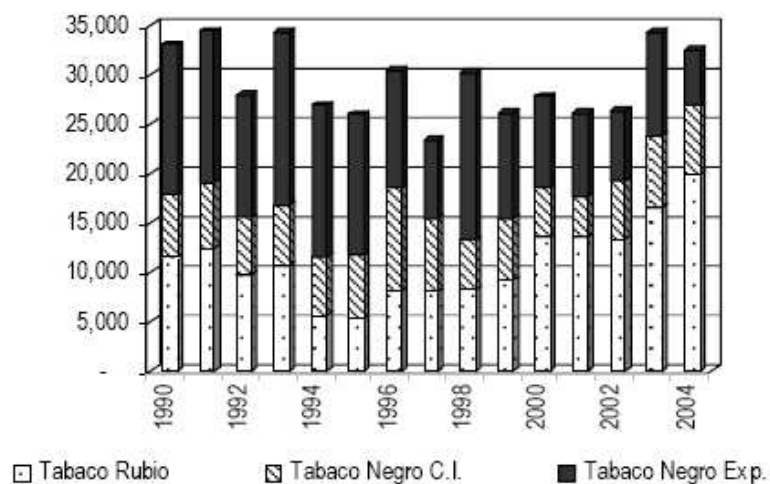
<sup>4</sup> Quintero, Luís Eduardo. Costos de producción de tabaco en Colombia. Documento de trabajo No 43. Observatorio de Agrocadenas IICA, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Santa Fe de Bogota, 2004. p. 21.



**Figura 3. Tendencia de la Población 1978 – 1998. Fuente. Industria del Tabaco**



**Figura 4. Producción de tabaco en Colombia. Fuente. Ministerio de Agricultura y desarrollo rural.**



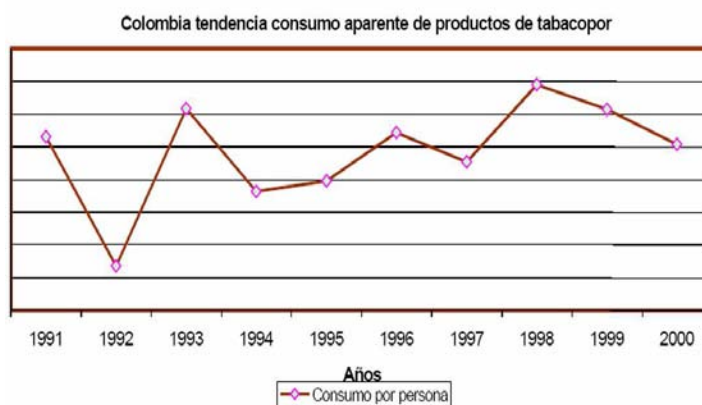
En la actualidad, la producción de cigarrillos nacionales se ha concentrado en Coltabaco; esta empresa tiene su fábrica de cigarrillos en Medellín y la producción actual se basa en 12 productos en 20 presentaciones, algunas de las cuales ha venido introduciendo a los mercados externos, especialmente en los Estados Unidos: Pielroja Corriente, Líder, Imperial C.B., Caribe, Derby rojo, Derby azul, Derby caja dura, Imperial C.D, Green Menthol, Americano Gold, Royal Menthol, Boston, Royal 10, Derby Rojo 10, Imperial 10, Americano Gold 10, Boston 10,

Picadura Alfa. Protabaco, por su parte produce las líneas Mustang, President y Premier en varias presentaciones.

El consumo real de tabaco puede ser superior en 5,000 a 6,000 toneladas, como quiera que hay estimativos que indican un consumo de cigarrillos de 30.000 millones de unidades, para cuya producción se requiere 25.000 toneladas de tabaco y faltaría además las 2.000 ó más toneladas utilizadas para la elaboración de cigarros criollos.

El tabaco se consume en todos los estratos socioeconómicos, y en todas las regiones del país, en forma de cigarrillos y de cigarros criollos. Estos últimos, se consumen en pueblos y regiones apartadas. En los últimos años se han venido importando cigarros puros. La información de consumo aparente, la de consumo de cigarrillos y las cifras del DANE sobre gasto de las familias en tabaco, permite inferir que el consumo de tabaco en Colombia sigue aumentando<sup>5</sup>. (Véase Figura 5)

**Figura 5. Tendencia de consumo aparente de productos de tabaco en Colombia. Fuente. Industrias del Tabaco.**



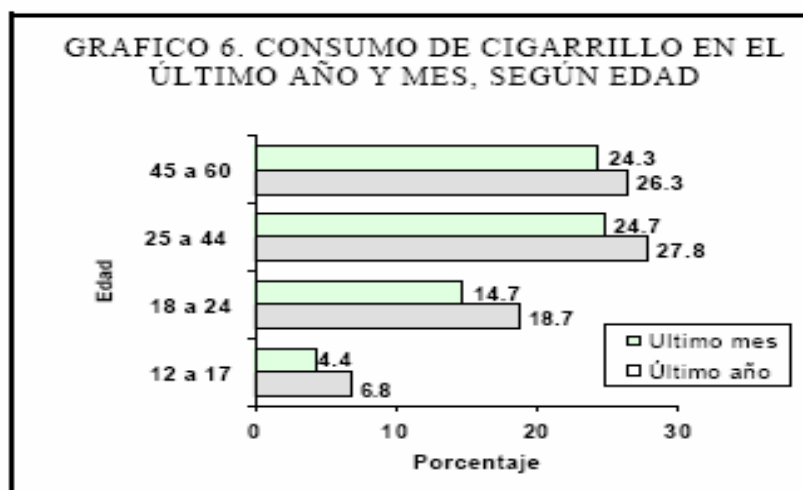
<sup>5</sup> Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas Colombiana. La cadena del Tabaco en Colombia. "Una mirada global de su estructura y dinámica 1991 – 2005". Documento de Trabajo No. 55. Santa Fe de Bogota, 2005. p. 43.

#### 4.4 EL CONSUMO

En el transcurso, la historia del consumo en Colombia, muestra que el tabaco es la segunda sustancia (aunque ha disminuido en un 1%), después del alcohol, mas ingerida por hombres, mujeres de alta, baja y mediana edad (hecho que la convierte a este, en el cuarto país en América Latina, donde más se consume tabaco); según datos, esta adicción se presenta mas o menos desde los 12 años de edad y son muy poco los que logran dejarlo. (Figura 6)

Estos datos significan que 3 de cada 5 colombianos consumen tabaco, es decir, que mas del 50% de la población colombiana; a su vez, este es un porcentaje muy alto, son personas de bajos, medianos y altos ingresos que pueden adquirir fácilmente este producto (sea en presentaciones tales como cajetillas o al menudeo)<sup>6</sup>.

**Figura 6. Consumo de cigarrillo en el último año y mes Fuente. El habito de fumar en Colombia 1977-80.**



<sup>6</sup> RODRIGUEZ, E. Metodología, estudio nacional sobre el consumo de sustancias psicoactivas en Colombia (1992). 7 ed. Santa Fe de Bogota: Editorial carrera, 1993. p. 49.

En personas entre los 12 y 17 años de edad, se estimó la prevalencia en el último año en 6.8%. Estas prevalencias aumentan con la edad de forma consistente, siendo el grupo de 25 a 44 años el que aporta mayor número de consumidores actuales.

Al observar el nivel educativo de los consumidores, se encuentra un comportamiento en forma de U, es decir, existe un consumo alto en los niveles bajos de instrucción y en los niveles altos. Por actividad, la mayor prevalencia de consumo se da entre los trabajadores.

Respecto a la ubicación geográfica de los consumidores, se encontró un aumento en la proporción de consumidores en la medida que aumenta el nivel de urbanización. De otra parte, existen diferencias por región geográfica; las regiones de Antioquia y Bogotá presentan las tasas más altas de consumo en el último año y último mes. Por nivel de urbanización se observa una asociación directa: a mayor tamaño de población mayor consumo. (Tabla 2).

Los consumidores nuevos en el último año, representan el 1.4% de la población colombiana de 12 a 60 años, correspondiendo en su mayoría a la población menor de 17 años. Para este indicador, la diferencia por género no es de 2 a 1, sino de 1,7 a 1; indicando quizás, que el consumo de cigarrillo por las mujeres tiende a equipararse con el tiempo al consumo de los hombres. (Tabla 1).

La distribución de los consumidores de cigarrillo en *el último año*, muestra que la mayor prevalencia se da en el grupo de 25 a 44 años, trabajadores y residentes en Bogotá, Antioquia y Valle. (Tabla 3 y 4).

La edad de inicio del consumo de cigarrillo es a los 16.7 años, con diferencias importantes por grupo de edad. (Tabla 5). El 40.2% consumen de 1 a 5 cigarrillos

diarios, mientras que otro tanto se consideran fumadores 'fuertes', es decir de media cajetilla o más.

El 68.3% manifiesta que la razón más frecuente que lo induce a fumar es la dependencia que existe a la nicotina, siendo la casa el sitio más frecuente para el consumo (40.9%) y el sitio de trabajo (28.6%). (Tabla 6). El 0.7% de la población Colombiana de 12 a 60 años fuma pipa o tabaco; aunque no se separaron estas dos sustancias, por las prevalencias que aparecen con respecto al nivel educativo y en los niveles de urbanización más bajos, parecería que este consumo corresponde o representa más a los consumidores de tabaco. (Tabla 7).

**Tabla 1. Prevalencia E Incidencia De Consumo De Cigarrillo, Según Variables Sociodemográficas. Fuente. El habito de fumar en Colombia 1977-80.**

	Ultimo Mes	%	Ultimo Año	%	Primera vez en el Ultimo Año	%
<b>TOTAL</b>	4732535	18,5	5468767	21,4	346399	1,4
<b>Sexo</b>						
Hombre	3137502	25,2	3602350	29	213944	1,7
Mujer	1595033	12,1	1866416	14,2	132454	1
<b>Edad</b>						
12-17	239770	4,4	365708	6,8	194767	3,6
18-24	707353	14,7	900275	18,7	120900	2,5
25-44	2573732	24,7	2895087	27,8	28981	0,3
45-60	1211680	24,3	1307696	26,3	1751	0
<b>Nivel educativo</b>						
Ninguno	348099	24	379712	26,1	5471	0,4
Primaria Incompleta	1077223	21,6	1260270	25,3	55402	1,1
Primaria Completa	837455	18,5	909305	20,1	35361	0,8
Secundaria Incompleta	1113042	14,3	1294204	16,6	173318	2,2
Secundaria Completa	714280	17,7	850076	21,1	34387	0,9
Universitaria	642436	23	775199	27,7	42460	1,5
<b>Actividad principal</b>						
Buscando trabajo	303393	26.8	364557	32.3	18444	1,6
Trabajo	3060655	26.5	3382083	29.3	97015	0,8
Discapacitado o inválido	43771	25.0	43919	25.1	779	0,4
Rentistas, pensionado o jubilado	85352	22.9	88192	23.7	0	0
No trabajó pero tenía	75174	21.6	97653	28.0	6307	1.8
Oficios del hogar	774625	12.0	874359	13.6	38576	0,6
Estudiando	389564	6.9	618004	11.0	185277	3.3
<b>Región</b>						
Antioquia	836073	24.2	948536	27.5	55191	1.6
Bogotá D.E.	889898	21.6	984970	23.9	68619	1.7
Central	619354	19.3	723531	22.6	38962	1.2
Pacífica	896190	19.2	1025160	22.0	66303	1.4
Oriental	716265	15.6	857261	18.7	72717	1.6
Antiguos Territorios	39409	14.2	42600	15.3	1553	0,6
Atlántica	735347	13.9	886710	16.7	43053	0,8
<b>Nivel de urbanización</b>						
Menos de 2.500	191228	12.1	214745	13.6	16345	1.0
2.500 a 99.999	1714677	16.7	2003854	19.6	106915	1.0
100.000 a 499.999	1148969	19.4	1341848	22.7	93287	1.6
500.000 y más	1677662	21.3	1908319	24.2	129852	1.6

**Tabla 2. Prevalencia e incidencia de fumar cigarrillo según Departamento. Fuente. El habito de fumar en Colombia 1977-80.**

	1Ultimo Mes	%	Ultimo Año	%	Primera vez en el Ultimo Año	%
<b>TOTAL</b>	4732535	18.5	5468767	21.4	346399	1.4
<b>Departamento</b>						
Caldas	180641	24.8	207510	28.5	6744	0,9
Antioquia	836073	24.2	948536	27.5	55191	1,6
Risaralda	146908	24.2	158060	26.0	4813	0,7
Amazonas	4519	24.1	4789	25.5	0	0
Caquetá	25253	22.4	32240	28.6%	1595	1.4
Valle	599012	22.2	672638	24.9	42627	1.6
Bogotá D.C.	889898	21.6	984970	23.9	68619	1.7
Quindío	76224	21.3	88605	24.8	8905	2.5
Córdoba	178292	21.0	208419	24.5	6361	0,7
Arauca	16329	20.0	16499	20.2	169	0,2
Nariño	174075	17.7	215274	21.8	17760	1,8
Santander	213239	17.2	259791	21.0	27195	2,2
Boyacá	138248	16.0	154297	17.9	11961	1,4
Cundinamarca	190792	15.1	226848	17.9	20658	1,6
Magdalena	115491	15.0	142877	18.5	4193	0,5
Norte de Santander	115567	14.6	151191	19.1	10203	1,3
Sucre	66159	14.3	71348	15.4	1030	0,2
Huila	78385	14.2	97166	17.6	6166	1,1
Meta	58419	13.8	65134	15.4	2700	0,6
Cesar	73218	13.5	82980	15.3	4757	0,9
Tolima	111943	13.3	139949	16.6	10740	1,1
Cauca	96554	13.0	108508	14.6	5380	0,7
Bolívar	146832	12.6	205366	17.6	21944	1,9
Chocó	26548	11.1	28740	12.0	536	0,2
Casanare	8781	10.9	10497	13.1	894	1,1
Atlántico	139618	10.6	156721	11.9	4227	0,3
San Andrés Islas	3338	10.4	3726	11.6	165	0,5
Putumayo	6118	10.1	6720	11.0	325	0,5
Guajira	15738	8.3	18998	10.1	540	0,3
Vaupés	323	7.9	368	9.0	0	0

**Tabla 3. Distribución de los fumadores de cigarrillo en el último año según variables sociodemográficas. Fuente. El habito de fumar en Colombia 1977-80.**

		%
<b>TOTAL</b>	5468767	100
<b>Sexo</b>		
Hombre	3602350	65,9
Mujer	1866416	34,1
<b>Edad</b>		
12-17	365708	6,7
18-24	900275	16,5
25-44	2895087	52,9
45-60	1307696	23,9
<b>Nivel educativo</b>		
Ninguno	379712	6,9
Primaria Incompleta	1260270	23
Primaria Completa	909305	16,6
Secundaria Incompleta	1294204	23,7
Secundaria Completa	850076	15,5
Universitaria	775199	14,2
<b>Actividad Principal</b>		
Trabajo	3382083	61,8
Oficios del hogar	874359	16
Estudiando	618004	11,3
Buscando Trabajo	364557	6,7
No trabajo pero tenia	97653	1,8
Rentista, pensionado o jubilado	88192	1,6
Discapacitado o invalido	43919	0,8
<b>Región</b>		
Pacífica	1025160	18,7
Bogotá D.E.	984970	18
Antioquia	948536	17,3
Atlántica	886710	16,2
Oriental	857261	15,7
Central	723531	13,2
Antiguos Territorios	42600	0,8
<b>Nivel de Urbanización</b>		
Menos de 2.500	214745	3,9
2.500 a 99.999	2003854	36,6
100.000 a 499.999	1341848	24,5
500.000 y más	1908319	34,9



**Tabla 4. Distribución de los fumadores en el último año según Departamento. Fuente. El habito de fumar en Colombia 1977-80.**

		%
<b>TOTAL</b>	5468767	100
<b>Departamento</b>		
Bogotá D.C.	984970	18
Antioquia	948536	17,3
Valle	672638	2,3
Santander	259791	4,8
Cundinamarca	226848	4,1
Nariño	215274	3,9
Córdoba	208419	3,8
Caldas	207510	3,8
Bolívar	205366	3,8
Risaralda	158060	2,9
Atlántico	156721	2,9
Boyacá	154297	2,8
Norte de Santander	151191	2,8
Magdalena	142877	2,6
Tolima	139949	2,6
Cauca	108508	2
Huila	97166	1,8
Quindío	88605	1,6
Cesar	82980	1,5
Sucre	71348	1,3
Meta	65134	1,2
Caquetá	32240	0,6
Chocó	28740	0,5
Guajira	18998	0,3
Arauca	16499	0,3
Casanare	10497	0,2
Putumayo	6720	0,1
Amazonas	4789	0,1
San Andrés Islas	3726	0,1
Vaupés	368	0

**Tabla 5. Edad de inicio del consumo de cigarrillo, por edad y género. Fuente. El habito de fumar en Colombia 1977-80.**

	SEXO		PROMEDIO
	Hombre	Mujer	
<b>TOTAL</b>	16.4	17.2	16,7
<b>Edad</b>			
12-17	13	13,3	13,1
18-24	15,5	15,6	15,6
25-44	16,8	17,6	17,1
45-60	17,8	19,8	18,6

**Tabla 6. Características del consumo de cigarrillo en el último mes. Fuente. El habito de fumar en Colombia 1977-80.**

<b>Frecuencia e Intensidad del consumo de cigarrillo</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>4494890</b>	<b>100 (%)</b>
Menos de un cigarrillo diario	910200	20,2
De uno a cinco cigarrillos	1807002	40,2
Aproximadamente media cajetilla diaria	948371	21,1
Aproximadamente una cajetilla diaria	562595	12,5
Aproximadamente una y media cajetilla diaria	168643	3,8
Aproximadamente dos o más cajetillas diarias	98078	2,2
<b>Razón más frecuente que lo induce a fumar</b>		
<b>Total</b>	<b>4476752</b>	<b>100 (%)</b>
Dependencia, otro	3056956	68,3
La presión compañeros de trabajo	433048	9,7
La presión de sus amigos	362259	8,1
Celebraciones familiares	275787	6,2
La publicidad	199741	4,5
La presión de un familiar	83055	1,9
La presión de un amigo	65906	1,5
<b>Compañía con quien fuma</b>		
<b>Total</b>	<b>4493860</b>	<b>100 (%)</b>
Solo	1902725	42,3
Amigos	1196032	26,6
Compañeros de trabajo	507456	11,3
Familiares	413365	9,2
Cónyuge	258285	5,7
Vecinos	80836	1,8
Padres	50920	1,1
Hermanos(as)	37300	0,8
Otro	33461	0,7
Desconocidos	13480	0,3
<b>Sitio donde fuma con más frecuencia</b>		
<b>Total</b>	<b>4475321</b>	<b>100 (%)</b>
En mi propia casa	1831835	40,9
En el trabajo	1280055	28,6
Otro	426503	9,5
En una tienda	323189	7,2
En la casa de mis amigos	249991	5,6
En recepciones 1	90643	4,3
En parques o zonas recreativas	132981	3
En un paseo	40124	0,9

**Tabla 7. Distribución de los consumidores actuales de pipa o tabaco, según características sociodemográficas. Fuente. El habito de fumar en Colombia 1977-80.**

		%
<b>TOTAL</b>	169414	0,7
<b>Sexo</b>		
Hombre	141228	1.1
Mujer	28186	
<b>Edad</b>		
12-17	2556	0
18-24	24383	0,5
25-44	49425	0,5
45-60	93049	1,9
<b>Nivel educativo</b>		
Ninguno	43675	3
Primaria Incompleta	45902	0,9
Primaria Completa	39657	0,9
Secundaria Incompleta	14217	0,2
Secundaria Completa	7280	0,2
Universitaria	18682	0,7
<b>Actividad Principal</b>		
Trabajó	126355	1,1
Oficios del hogar	14165	0,2
Discapacitado o inválido	9974	5,7
Buscando trabajo	8058	0,7
Estudiando	5913	0,1
Rentistas, pensionado o jubilado	3803	10
No trabajo pero tenia	1145	0,3
<b>Región</b>		
Oriental	53975	1,2
Atlántica	44951	0,9
Central	27716	0,9
Pacífica	19696	0,4
Antioquia	17402	0,5
Bogotá D.E.	4518	0,1
Antiguos Territorios	1156	0,4
<b>Nivel de Urbanización</b>		
Menos de 2.500	17410	1,1
2.500 a 99.999	103882	1
100.000 a 499.999	36677	0,6
500.000 y más	11445	0,1

## **5. NATURALEZA DE LA EMPRESA**

### **5.1 JUSTIFICACION DE LA EMPRESA**

La empresa se crea con el fin de diseñar y fabricar máquinas dispensadoras de cigarrillos por unidad, que le permita al fumador escoger la marca de cigarrillos que desee, pagar por el servicio y reciba vuelta si fuese necesario. La máquina opera mediante el pago por monedas, cuyas denominaciones pueden ser de \$ 100, \$ 200 y/o \$ 500.

El propósito es brindar a los fumadores una manera ágil y sencilla de adquirir cigarrillos, sin necesitar la intervención de otros, al reemplazar la acción cotidiana de vendedor-transacción, de igual manera esta maquina se diseña y fabrica con el fin de brindarles a los dueños y/o administradores de establecimientos públicos reducción en los tiempos de venta de cigarrillos al menudeo

Téngase en cuenta el modelo tradicional de transacción, donde el comprador espera a ser atendido por el tendero o empleado, solicita su orden, espera a que el vendedor busque el pedido y sea entregado, momento en el cual es cancelada la compra, en algunos casos en espera de la devolución del dinero, y con esto damos fin a la transacción.

Es importante tener en cuenta que algunos establecimientos solo comercializan cigarrillos en cajetillas de 20 unidades o medias de 10 unidades, lo que impide que muchos fumadores puedan acceder a ellos, ya sea por la falta de dinero, o por la cantidad de cigarrillos.

En la comercialización de cigarrillos al detal, se encontró una importante amenaza, los vendedores ambulantes; aquellas personas que se dedican a la venta de diferentes productos en las calles, entre ellas los cigarrillos, situación que no les permitiría tener la capacidad de adquirir dichas maquinas, ya que no poseen jurídicamente un territorio ni devengan gastos en servicio públicos tales como energía (servicio necesario para el funcionamiento de la maquina).

La empresa estará conformada por 2 socios. Uno de ellos se encargará del diseño y desarrollo y simulación de la maquina (venta de cigarrillo, recibo y regreso de dinero) y el otro del estudio de introducción y aceptación del mercado.

Actualmente, en el Valle del Cauca no existen máquinas dispensadoras de cigarrillos con las especificaciones que anteriormente se han nombrado, escenario que permite pensar en una buena proyección en la comercialización de la maquina, al no poseer competencia directa, se puede prever una gran aceptación de los clientes potenciales.

Existen diversidad de formas de comercializar la máquina, una de ellas es por venta directa de la maquina o por medio de leasing comercial, en donde se cobre un valor mes a mes como alquiler de la maquina y los ingresos generados sean repartidos en forma equitativa entre la empresa fabricante y el establecimiento público como intermediario u generador de ventas al detal.

Al analizar, aspectos tales como, inexistencia de competencia, innovación de productos en el mercado, publicidad, interacción maquina-fumador, socio capitalista-vendedor; podemos proyectar ventas a largo plazo (resultados encuestas, anexos 1 y 2), donde se certifiquen que la fabricación de dichas maquinas serán una buena opción de apertura de mercado regional y/o nacional.

Los recursos económicos aportados por los socios serán usados para los gastos de constitución de la empresa, gastos administrativos, papelería y equipo de oficina, adquisición de materia prima, entre otros.

En conclusión la creación de la una empresa que fabrique máquinas dispensadoras de cigarrillos, puede llegar ser una empresa rentable y competitiva en Colombia. Estos se realizará, mediante el manejo de precios favorables, calidad y disponibilidad por parte de los que se vinculen en el crecimiento y expansión de las maquinas.

## **6. NOMBRE DE LA EMPRESA**

El nombre **KM ASOCIADOS**, es la combinación de la capacidad de integración de conocimientos e ideas en todos sus aspectos; por ello este refleja las iniciales del nombre de cada una de uno de sus fundadores, como símbolo de unión y compromiso personal y familiar.

### **6.1 DESCRPCION DE LA EMPRESA**

**6.1.1 Tipo de empresa.** Esta empresa se caracterizará por pertenecer al área industrial o manufacturera, enfocada en la elaboración de maquinas expendedoras de cigarrillos por unidad con la capacidad de dar vueltos si la transacción lo amerita.

**6.1.2 Ubicación y tamaño de la empresa.** **KM ASOCIADOS**, será clasificada como una microempresa ya que para empezar a funcionar tendrá menos de 15 empleados; estará ubicada en la ciudad de Palmira en la Calle 29#19-65, instalación propia de los socios; que será amoblada de acuerdo a los requerimientos que se necesiten para su optimo funcionamiento, teniendo en cuenta que es una empresa nueva.

### **6.2 MISION**

#### **EN KM ASOCIADOS:**

Desarrollamos, diseñamos, fabricamos y comercializamos maquinas expendedoras de cigarrillos por unidad que permitan al consumidor, mediante la reducción de tiempos, transacciones ágiles y personalizadas.



### 6.3 VISION

En el 2008 **KM ASOCIADOS** será una empresa industrial y comercial reconocida como por su capacidad de diseñar, desarrollar, fabricar y comercializar maquinas expendedoras de tabaco.

### 6.4 POLÍTICAS

- Reconocer al cliente como la razón de ser de **KM ASOCIADOS** por lo cual esperamos superar sus expectativas en busca de la excelencia.
- Nuestro compromiso con la sociedad propendiendo por un desarrollo económico y social para el sur occidente colombiano
- Las negociaciones como activo fundamental de la organización será clara y transparente.
- La organización propenderá por un incremento sostenido en su rentabilidad para beneficio de sus asociados y clientes, y de su permanencia en el mercado.
- Promoción del bienestar y el desarrollo integral de los empleados.

### 6.5 PRINCIPIOS

- Trabajamos con procesos seguros y honestos por el beneficio de nuestros clientes.
- Se establece una relación laboral de armonía en busca del cumplimiento de los objetivos y misión de la organización.
- Excelente atención al cliente y permanente disposición de servicio en todos los niveles.
- Respeto por la experiencia y el saber especializado en cada área y persona.

- Disposición permanente de los ejecutivos a participar en todos los niveles de operación del negocio.
- Estudio constante de las mejores prácticas y actitud permanentes de innovación y apertura al cambio.
- Proyección hacia la comunidad.
- Ejecución ordenada de todos los proyectos como conjunto de aplicación de cada detalle del negocio.
- Trabajo en equipo y apoyo entre áreas.
- Comunicación ágil y oportuna.
- Estimulo a la formación y el aprendizaje permanente.
- Promoción del crecimiento y desarrollo integral para tender mejor las necesidades del cliente.
- Cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades respecto a empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad.

## 6.6 VENTAJAS COMPETITIVAS

- **KM ASOCIADOS** es una empresa diseñadora y fabricante de maquinas expendedoras de cigarrillos por unidad, que pretende innovar el mercado del Valle del Cauca.
- **KM ASOCIADOS** es dueña de la marca, el diseño y fabricación de su maquina, agentes que fueron determinados por experiencias personales, como remedio a situaciones cotidianas.
- **KM ASOCIADOS** brinda una maquina que agiliza, personaliza y reduce los tiempos de compra de cigarrillos por unidad.
- El desarrollo de maquinas expendedoras de cigarrillos por unidad de **KM ASOCIADOS** puede encontrar inversionistas con las entidades encargadas de apoyar el financiamiento de la creación y funcionamiento de la empresa para emprendedores; **La Unidad Técnica de Cooperación Nacional e**

**Internacional (UTCNI), Banko, IncubarFuturo, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Fundaempresa, Fondo Regional de Garantías, Innovar, Incubadora del Caribe, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Programa Jóvenes Emprendedores, entre otros<sup>7</sup>.**

- Las barreras de entrada son altas en la parte tecnológica y económica.
- El Departamento cuenta con mano de obra calificada que satisfaga las necesidades de este tipo de empresa.
- Apoyo del estado a las empresas emprendedoras del sector manufacturero, representado por la diversas entidades.
- Participación en ferias, simposios y diferentes eventos tecnológicos y empresariales para dar a conocer a **KM ASOCIADOS**.
- El mercado del sur Occidente Colombiana al que se pretende llegar es muy amplio, por el alto consumo de cigarrillo y las altas cantidades de establecimiento públicos, en donde se comercializa este producto al menudeo.

## **6.7 ANALISIS DE LA INDUSTRIA O SECTOR**

La manufactura es una de las principales actividades económicas presentes en Colombia, la transformación de materias primas en productos finales capaces de satisfacer las necesidades del usuario; haciendo crecer el interés de inversión extranjera; Estados Unidos y España. Gracias a este desarrollo empresarial, el Valle del Cauca se ha convertido en un atractivo porque posee 55 empresas con capital extranjero, además de compañías nacionales con presencia en el exterior (19 de las más grandes de Colombia).

---

<sup>7</sup> Estructura organizacional de la Universidad Autónoma de Occidente [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2005. [Consultado 16 de Septiembre de 2006]. Disponible en Internet: <http://sev.cuao.edu.co/mipymes/entiapoyo.htm>

Otra característica importante es el hecho de estar rodeada de parques industriales asentados en zonas aledañas al departamento, como consecuencia de Áreas Económicas Especiales que tienen beneficios tributarios y arancelarios, tales como la Región Páez y la Ley Quimbaya. (Véase Figura 7)<sup>8</sup>.

**KM ASOCIADOS**, es una empresa creada con este mismo propósito, crecer, ser conocida y generar empleo y ganancias en el campo de la manufactura, sin embargo, como cualquier empresa posee competidores interesados en participar y querer abarcar el comercio nacional.

**Figura 7. Stock Inversión Extranjera por Departamentos. Fuente. Cámara y Comercio de Cali.**

STOCK INVERSION EXTRANJERA POR DEPARTAMENTOS 1996-2005 Millones de US\$		
DEPARTAMENTO	1996-2005	Part. (%)
Bogotá	16.799,0	76,0
Antioquia	1.409,4	6,4
Valle	1.354,9	6,1
Bolívar	1.034,3	4,7
Atlántico	576,1	2,6
Huila	237,8	1,1
Cundinamarca	230,7	1,0
Risaralda	126,4	0,6
*Otros	341,8	1,5
<b>Total general</b>	<b>22.110,4</b>	<b>100,0</b>

**KM ASOCIADOS**, considera competencia a cualquier empresa diseñadora y fabricante de maquinas dispensadoras de cigarrillos por unidad; actualmente en Colombia la adquisición de este tipo de maquinas es importándolas.

<sup>8</sup> ALCALDÍA MUNICIPAL DE PALMIRA – SECRETARÍA DE PLANEACIÓN MUNICIPAL – CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Anuario estadístico de Palmira 2003 – 2004. Palmira, 2003 – 2004.1 Disquete.

Al hablar de competencia se refiere a 3 tipos; Competidores directos, Indirectos y Potenciales.

Dentro de los competidores directos; se puede mencionar a los vendedores de cigarrillos al menudeo ubicados en las calles. Estas personas como tal, no poseen una marca, ni tecnología, solo vende su producto por medio de un intercambio mutuo entre ellos y el cliente. Intercambio que no difiere a la finalidad de nuestra maquina, sin embargo, esta transacción es diferente en cuanto al precio, ya que aumenta \$50 sobre el que manejaremos.

Aparte de comercializar el mismo producto y tener un mismo fin como entidad comercializadora; obtener ganancias, este tipo de microempresas ambulantes conformadas por pocas personas y marchando de forma ilegal; no poseen una imagen, ni procesos estructurados con fines de expansión, solo limitan esta transacción a la compra a proveedores (supermercados o distribuidores al por mayor de pacas de cigarrillos), y a la venta de estos mismo sea al detal o por paquetes.

En este mismo rango con similares formas de acción a la empresa, se encontra a la empresa GM Vending, diseñadora y fabricante de maquina expendedora de cigarrillos por paquetes y otros productos ubicada en España, cuyo tipo de comercialización pueden ser directa o por intermediarios (sean maquinas nuevas o se segunda).

Caracterizándose por darle solución de manera eficaz al problema del cambio, creando maquinas con lectores de billetes y devolución (ELITE PLUS, con sus diferentes modelos); y otros diseños no con esta característica, pero también maquinas expendedoras como las AZKOYEN y JOMEFAR <sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Estructura empresarial e industrial de GM Vending, S.A. empresa del grupo Meper [en línea]. Madrid, 2006. [consultado 15 de Septiembre de 2006]. Disponible en Internet: <http://www.gmeper.com/es/gmvending/>

Como competidores indirectos, tenemos a todas aquellas entidades que se dediquen a la comercialización de este tipo productos sin tener este tipo de comercio como actividad económica primaria, es decir, café Internet, heladerías, fuentes de soda, entre otras.

Competidores potenciales son llamados a todos aquellos que posean las bases en estructura y desarrollo como empresa, procesos de manufactura y fines similares a la de nuestra empresa. Estos competidores potenciales pueden entrar al mercado con facilidad, constituyendo una amenaza que debe tratarse de reducir y contra la cual debe protegerse. La importancia de esta amenaza depende la fuerza de las barreras existentes, del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial: economía de escala, patentes, imagen de marca, necesidades de capital, costo de transferencia, acceso a canales de distribución, efecto de experiencia. La existencia de barreras definibles y la capacidad de replica, es lo que va a constituir el precio disuasorio para el competidor potencial.

## **6.8 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS**

El negocio se basa en el diseño y fabricación de maquinas expendedoras de cigarrillos por unidad que le permitan al consumidor realizar una transacción en el menor tiempo posible.

Con esto se busca agilizar la actual venta de cigarrillos al menudeo, de manera que los tiempos sean cortos y el servicio se realizado por el cliente de una manera rápida y personalizada.

La máquina es de fácil uso, el cliente debe insertar la moneda, escoger el cigarrillo o los cigarrillos a llevar, retirar el producto de la maquina y recibir el cambio si es el caso.

## **6.9 CALIFICACION PARA ENTRAR AL AREA**

**KM ASOCIADOS**, por medio del diseño y fabricación de maquinas dispensadoras de cigarrillos por unidad pretende adaptar la sociedad fumadora a una nueva forma tecnológica de adquisición, en donde los tiempos se reduzcan, exista mayor agilidad en la transacción y al mismo tiempo esta sea totalmente personalizada; no halla interacción por parte de otros agentes externos.

**KM ASOCIADOS** mediante el uso de nuevas ideas competitivas; permitir al fumador escoger y comprar más de un cigarrillo a la vez si así lo desea y recibir cambio, si la situación lo amerita; generando:

- Mejorar el servicio al cliente.
- Ganancias tanto para el fabricante como el arrendatario o comprador según sea el caso.
- Desarrollo en la industria manufacturera del Valle del Cauca y de Colombia.
- Aplicación de nuevas tecnologías, en productos altamente comercializados.

### **6.9.1 Impacto al interior de KM ASOCIADOS.**

- Impacto sobre a nivel competitivo sobre el sector relacionado.
- El impacto que se espera solo será cuantificable cuando la empresa y sus desarrollos estén en operación, de tal forma a continuación se mencionan los logros potenciales que se alcanzarían.
- Acceso a nuevos mercados nacionales.
- Dentro del proceso de sensibilización cultural de la comunidad y la consecuente integración de los diferentes establecimientos públicos a la misma, transcurren varias etapas de generación de conocimiento del mercado en un entorno industrial y con ello se logra de forma ordenada el acceso a nuevos mercados inicialmente a nivel local.

**6.9.2 Empleo generado.** El tamaño del impacto en el sector productivo hace prever un apoyo importante para dinamizar la economía. Por la misma dinámica que se inyecta al mercado la organización contribuye indirectamente con la generación de empleo en todos los niveles; el incremento de las transacciones comerciales y el flujo de capital resultante son factores positivos para la creación de empleo. Igualmente la organización contribuye con la generación del conocimiento para la implementación de futuras herramientas tecnológicas, y este saber bien administrado es prenda de garantía para proyectos generadores de fuentes de empleo.

- **Empleo directo:** Al margen de la dinámica que se introduce con la consecuente generación de la empresa **KM ASOCIADOS**, existirá una planta de personal calificado de no menos de 10 personas encargadas de la operación de todos los procesos tecnológicos y estratégicos implementados por la organización.
- **Empleo indirecto:** **KM ASOCIADOS**, requerirá de servicios externos, como son de publicidad y/o colaboración, lo que hace necesario contratar a personas o empresas que tengan mayor conocimiento y experiencia en estos campos.

**6.9.3 Establecimiento de alianzas estratégicas.** **KM ASOCIADOS** de acuerdo al plan de acción debe llevar a cabo una serie de estrategias de las cuales puede servirse la empresa según la naturaleza de los recursos.

- Mejorar el nivel de la mano de obra, a través de la especialización de labores que permitan un mejor desempeño de las mismas.
- Invertir en estudios de mercado que permitan la diversificación del producto, para conllevar a una mayor aceptación dentro del mercado.



- Obtener los requisitos necesarios para que la empresa opere legalmente dentro de los parámetros exigidos. Este proceso debe llevarse a cabo en la Cámara de Comercio de Palmira, DIAN, Industria y Comercio.
- Obtener el apoyo económico del gobierno nacional para la adquisición de tecnología y contratación de personal necesario, a través de las líneas de crédito otorgadas por el Banco Garantías; o inversión privada.
- Diferenciación del producto: las características del producto deben cumplir con las especificaciones y exigencias de los consumidores, tanto en presentación como en innovación.
- Diferenciación del servicio: disminuir, agilizar y personalizar la compra de cigarrillos al detal por parte del consumidor.
- Diferenciación de la imagen: desarrolla una identidad por medio de un nombre, o logotipo para crear una imagen de marca deseada.
- Utilizar como herramienta de posicionamiento la diversidad de comercialización de la maquina; venta directa o negociación mediante la asociación.

A través de las anteriores estrategias, se puede establecer el plan maestro de productividad que se pretende aplicar en la empresa **KM ASOCIADOS** además gracias a estas estrategias crear una programación semanal y definir concretamente las cantidades de insumos, materias primas, servicios públicos, maquinaria y equipo que se requieren en su implementación.

## **7. ESTUDIO DE MERCADO**

### **7.1 ANALISIS DE MERCADO**

Se Inicia el proceso de análisis a partir de una investigación exploratoria, porque no se contó con información completa, para el desarrollo del análisis de mercados. Se realizó un recorrido por fuentes secundarias (Internet, instituciones y entrevista con conocedores). Esto sirve para definir de manera más precisa el problema, identificar los cursos alternativos de acción y establecer prioridades para una investigación futura.

Posteriormente el diseño de la investigación será de tipo concluyente descriptiva, que ayuda a delinear las características del mercado y su funcionamiento; sirve para describir las características más importantes del mercado y puede ayudar a determinar el comportamiento de una población específica. Esta comprende datos cuantitativos y cualitativos obtenidos a través de encuestas, que serán la herramienta a utilizar para determinar la aceptación que tendrá la maquina expendedora de cigarrillos.

### **7.2 TAMAÑO DEL MERCADO**

Las encuestas que se realizaron (ver Anexo 1 y 2), cuantifican nuestro mercado meta; uno de ellos en la venta directa de la máquina que representa el 21% de las encuestas, con un porcentaje de pesimismo del 50%, consideramos que el mercado real dispuesto a comprar nuestra maquina es del 10.5% de la población total, aproximadamente 1408 empresas interesadas; el otro mercado es la negociación de la maquina mediante un gana y gana equitativo que representa el 73% de las encuestas, con un porcentaje de pesimismo del 40%, consideramos

que el mercado real dispuesto a asociarse con nosotros es del 43.8% de la población total, aproximadamente 5874 empresas interesadas. Para finalizar, también debemos tener en cuenta un margen del mercado que puede ser el 5% del porcentaje de empresas que dijeron que no estaban interesadas en ningún tipo de acuerdo que representa el 6% de la población muestral, equivalente a un 0.3%, 40 empresas interesadas.

Al analizar la encuesta realizada, la empresa debería dedicarse a la venta de maquinas por medio de asociación pero debido al análisis financiero que muestra la rentabilidad de la empresa (ver Tala 47), su actividad económica será la venta directa de la maquina a un precio favorable para el cliente; sin embargo, todos aquellos que se interesaron en la maquina, mas no por su compra, también se convertirán para empresa en clientes potenciales.

### **7.3 CONSUMO APARENTE**

Las fuentes de información de la investigación de mercados serán datos secundarios y primarios. Entre las fuentes de información primaria, se utilizará el método de encuesta descriptiva y entre las fuentes de investigación secundarios se utilizará información de fuentes externas como el Departamento Administrativo Nacional de Investigación, la cual suministra el numero de fumadores según el sexo, edad, nivel de estudio, ocupación y por Departamento, entre otros; Cámara de Comercio de Palmira el numero de tiendas y licoreras de Palmira que comercializan el cigarrillo.

Información Obtenida

Municipio de Palmira:

Total de tiendas y licoreras vinculadas a la Cámara y Comercio 13412

Departamento del Valle del Cauca:

Total de fumadores 672638

#### **7.4 DETERMINACIÓN DEL ÁREA DE INFLUENCIA**

Para efecto del desarrollo del estudio de mercados, se ha definido el diseño y fabricación de maquinas expendedoras de cigarrillos por unidad va dirigido a los dueños y/o administradores de establecimientos públicos que comercializan cigarrillos al menudeo en la ciudad de Palmira.

#### **7.5 MERCADO COMPETIDOR**

El mercado competidor está dividido en el mercado directo, es decir todos aquellos lugares en donde se comercializa el cigarrillo al detal que se encuentran ubicadas en la ciudad de Palmira, y el mercado indirecto son aquellos lugares que están ubicadas en el Valle del Cauca y que también comercializan este producto de igual manera.

#### **7.6 ANALISIS DE LA DEMANDA**

**7.6.1 Determinación de la población demandante.** La población demandante está conformada por todos dueños y/o administradores de los diferentes establecimientos públicos que comercialicen cigarrillos al detal ubicados dentro de la ciudad de Palmira. Según información suministrada por la Cámara y Comercio de Palmira (véase Tabla 8 y 9).

**Tabla 8. Datos Suministrados Cámara y Comercio de Palmira.**

COMERCIALIZADORAS DE TABACO	CANTIDAD
TOTAL	13412

**Tabla 9. Datos Suministrados DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística)**

DEPARTAMENTO	CANTIDAD DE FUMADORES
Valle del Cauca	672638

**7.6.2 Determinación del marco muestral.** El marco muestral tiene 2 direcciones; una es el número de fumadores que hay en el departamento del Valle del Cauca, como consumidores; la otra, es el número de establecimientos públicos expendedores de cigarrillos al detal vinculados a la Cámara y Comercio de Palmira.

**7.6.3 Selección de la técnica de muestreo.** Para determinar la muestra del presente estudio se aplicó la técnica de muestreo probabilística, se utilizara el muestro aleatorio simple, ya que los elementos que hacen parte de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

#### **7.6.4 Determinación del tamaño de la muestra**

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

$N = \text{Total de la población}$

$Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$  (si la seguridad es del 95%)

$p = \text{Proporción esperada (en este caso } 5\% = 0.05)$

$q = 1 - p$  [en este caso  $1 - 0.05 = 0.95$ ]

$d = \text{Precisión (en este caso deseamos un } 3\%)$

#### 7.6.5 Fumadores

$$N = 672638 \quad Z = 1.96^2 \quad p = 0.05 \quad q = 0.95 \quad d = 3\%$$

$$n = \frac{672638 * 1.96_{\alpha}^2 * 0.05 * 0.95}{0.03^2 * (672638 - 1) + 1.96_{\alpha}^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = 202.69 \approx 203$$

### RESULTADOS OBTENIDOS

#### Pregunta 1

A la pregunta realizada a personas, acerca de si ellos fuman se pudo detectar que el 68% de los encuestados se consideran fumadores habituales, sin embargo el 32% restante no se consideran personas fumadoras. Debemos tener en cuenta que las encuestas fueron realizadas en establecimientos públicos donde se incrementa el número de consumidores.

## **Pregunta 2**

Del total de la población encuestada, la población fumadora personas entre los 15 y 20 años, un 38,4% entre los 20 y 25 años, un 16% entre los 25 y 30 años, un 12,3% entre 30 y 35 años, un 2,1% entre 35 y 40 años, un 29,7% entre los 45 y 50 años, siendo las mas representativas las que se encuentran entre los 20 y 50 años, ya que por ley a la población menor de edad no se le puede vender estos productos. Esta población representa el 67% de la población total.

## **Pregunta 3**

De acuerdo con estos resultados, del 68% de la población que se considera fumadora habitual, el 62% prefiere en la mayoría de los casos comprar los cigarrillos al menudeo, mientras que el 6% restante prefiere comprar en cajetillas, el 32% restante es la población que no se considera fumadora. Esto representa que el 91% de la población fumadora prefiere la compra de cigarrillos por unidad.

## **Pregunta 4**

Según los resultados, para el 68% de la población las marcas preferidas son, Kool con un 23,6% de aceptación, seguido de royal con 23,2%, kent con 10%, Green y Boston con 4% cada uno, mustang con 3% y malboro con un 1%. La gran aceptación que tiene el Kool y el royal se da en su mayor parte en los niveles de edad comprendidos entre los 20 y los 30 años, con un 70% de preferencia, seguidos de las personas que están entre los 30 y 35 años con una preferencia por estas marcas del 62%, El bajo consumo de Green se debe en parte a que la población que tiene mayor nivel de aceptación se encuentra entre los 15 y 20 años, lo que apenas equivale al 1% de la población total. La población mayor, comprendida entre los 40 a 50 años, posee una preferencia más marcada y

diferente a las edades anteriores, siendo el royal, el de mayor aceptación, y de escaso consumo marcar como Kool o Green.

### **Pregunta 5**

Del total de la población encuesta, al 46,3% le molesta el hecho de tener que comprar una cajetilla, en cualquiera de sus presentaciones, para poder fumar una o algunos cigarrillos, al 21,6% de la población no le molesta este hecho; Si tenemos en cuenta que estos representan el 68% de la población total encuestada, se considera fumadora habitual, el 68,1% de ella le molesta el hecho de tener que adquirir una cajetilla, mientras que el 31,9% restante no lo ve de esa manera. EL 72% de la población que esta entre los 20 y los 35 años considera lo considera molesto, sin embargo en la población que esta entre los 40 y los 50 años, este porcentaje disminuye al 48%.

### **Pregunta 6**

Del total de la población encuesta, al 61,6% le gustaría encontrar una maquina dispensadora de cigarrillos por unidad y que sea capas de dar regreso, solo un 6,4% de la población le desagrado la idea; Si tenemos en cuenta que estos representan el 68% de la población total encuestada, se considera fumadora habitual, el 90,5% considera buena la idea de tener maquinas dispensadoras, mientras que el 9,5% restante no lo ve de esa manera. Los diferentes grupos de edad estuvieron de acuerdo con la conveniencias de tener maquinas dispensadoras, y las diferencias entre uno y otro no eran significativas.

### **Pregunta 7**

Del total de la población encuesta, al 43.35% le gustaría encontrar en la maquina dispensadora de cigarrillos por unidad entre 1 y 5 marcas de cigarrillos para poder



escoger, un 24.63% le agrada la idea de tener una mayor variedad de opciones para escoger; Del 68% de la población total encuestada que se considera fumadora habitual, el 63.8% considera buena la idea de tener maquinas dispensadoras con al menos 5 opciones, mientras que el 36.2% restante prefiere una mayor variedad.

## **CONCLUSIONES**

Las encuestas realizadas para la determinación de la viabilidad de la fabricación de maquinas expendedoras de cigarrillos por unidad equivalen a un muestreo del total de fumadores del Valle del Cauca, los resultados de estas encuestas nos muestran que el 68% de la población interrogada Fuma, que dentro de esta población fumadora nuestros clientes potenciales son los adolescentes entre los 20 y los 25 años de edad; representado por el 27%; Y los adultos entre los 45 y los 50 años de edad; representado por el 21%; el porcentaje restante equivalen a un 22% de diferentes edades pero fumadores también y un 32% que no fuman. En su totalidad el cigarrillo es un producto de alto consumo y esta dirigido a la población universitaria y trabajadora, su forma más notable de adquisición es al menudeo (62% según encuesta realizada), ya sea por economía o disponibilidad del producto. Mostrando la empatía por la maquina al permitirle al fumador, la compra por unidad, la diversidad en el producto; 6 tipos de cigarrillos por maquina (43% resultado según encuesta realizada), y su fácil sistema de funcionamiento.

El cigarrillo es un producto que se caracteriza por su diversidad de sabores; fuerte o suave, representados por los tan conocidos cigarrillos normales o light; en la actualidad hay una gran diversidad de estos, sean importados o nacionales que representan marcas tan famosas y conocidas como Marlboro, Kool, Kent, Mustang, Green, Royal, Boston, Piel Roja, Derby, Premier, entre otros. El consumo de estos se ve reflejado en las encuestas al mostrar que Kool con un 24% como el cigarrillo mas consumido, seguido de Royal con un 23%; también encontramos

en un porcentaje menor acumulado, equivalente al 25% que marcas como Kent, Malboro, Boston, Green y Mustang, pertenecen a la carta que nuestra maquina ofrece.

Al integrar todos estos resultados, podemos mostrar que el 62% de la población fumadora encuestada esta de acuerdo con la fabricación de este tipo de maquinas debido al servicio que esta puede ofrecer.

#### **7.6.6 Establecimientos públicos**

$$N = 13412 \quad Z = 1.96^2 \quad p = 0.05 \quad q = 0.95 \quad d = 3\%$$

$$n = \frac{13412 * 1.96_{\alpha}^2 * 0.05 * 0.95}{0.03^2 * (13412 - 1) + 1.96_{\alpha}^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = 199.74 \approx 200$$

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

#### **Pregunta 1**

A la pregunta realizada a los dueños de establecimientos públicos donde se comercializa cigarrillos, se pudo detectar que el 67% de los encuestados consideran un poco molesto el método tradicional de venta y el tiempo que se gasta en esta, sin embargo al 33% no les molesta el tiempo gastado en cada compra.

## **Pregunta 2**

Según los resultados obtenidos con los dueños de establecimientos públicos donde se venden cigarrillos, el 78.5% de las ventas de este producto se realizan al menudeo, y un 21.5% de ellas son por cajetillas.

## **Pregunta 3**

Según los resultados, para él los dueños de los establecimientos donde se comercializan cigarrillos, las marcas más vendidas son, Royal con un 26.5% de aceptación por parte de los consumidores, seguido de Boston y Mustang con 21% cada uno, Kool con 17%, Green con 8%, Malboro con 4% y Green con un 3%. En este caso la mayor aceptación por parte de los consumidores se ve en tres marcas, royal, Boston y Mustang con un 69% de preferencia. El consumo más bajo lo tienen el malboro y el Green con apenas 6.5% del consumo.

## **Pregunta 4**

Para los propietarios de locales comerciales, las ventas de cigarrillos por unidad varían dependiendo de varios factores, entre ellos esta la localización comercial, los horarios de atención, el servicio, entre otros. Las ventas se reparten de la siguiente manera, entre 10 y 15 unidades 56%, entre 15 y 20 unidades 36%, entre 20 y 25 un 6% y entre 25 y 30 un 2%.

## **Pregunta 5**

Según los resultados, para el 73% de los dueños o administradores de locales comerciales, la idea de adquirir en sociedad con la empresa la maquina expendedora de cigarrillos por unidad es bien aceptada y genera un buen interés de parte de ellos por las ventas que obtendrían por asociación en ves de hacer la

adquisición de las maquinas directamente. Por otro lado el 27% restante, no esta interesado ya sea en adquirir la maquina o de asociarse con la empresa para el mutuo uso de esta.

### **Pregunta 6**

Según los resultados, de ese 27% de personas que contestaron que no estaban interesadas en adquirir la maquina expendedora de cigarrillos por unidad en asociación con la empresa, el 63% estaría dispuesta a comprar la maquina en el caso que el precio oscilara entre 500.000.00 y 1.000.000.00 que representa el 17% del total de la población, un 15% incluso estaría dispuesta a pagar mas de 1.000.000.00 por cada maquina que representa el 21% de la población total, y el 22% no esta interesado ni adquirir la maquina en asociación y ni por compra directa de esta, esto viene siendo el 27% de la población total encuestada.

### **Pregunta 7**

Al consultar a los dueños o administradores de los locales comerciales, para determinar en que categoría se encontraba su negocio, los resultados obtenidos fueron los siguientes, el 51% de los locales se clasificaron como tiendas, el 19.5% como graneros, 17% se consideran distribuidoras, aquella que venden productos específicos o exclusivos en comparación con los graneros, el 6% de los locales como bares, el 3% panaderías y el 2% restante fueron Centros comerciales. El 60% de las tiendas afirman tener ventas diarias entre las 10 y 15 unidades, a diferencia de los bares y centros comerciales donde el 80% de estos reportan las ventas diarias en promedio de 20 y 30 unidades. Las marcas como el royal y el mustang representa el 40% de las ventas diarias de las tiendas, en cambio los bares afirman que las marcas de cigarrillos que más se venden son Kool y Green, con un 56%.

## CONCLUSIONES

La comercialización de esta maquina, está acorde con su aceptación por parte del mercado; según los resultados obtenidos, la venta de cigarrillos por unidad es la transacción mas frecuente, representa el 79% de las ventas diarias de cigarrillos de la población encuestada, también encontramos que el 68% de esta población encuentra molesto esta venta debido a los tiempos recibo de dinero, entrega de cigarrillo y búsqueda y entrega de vueltos.

Las ventas de este producto varían según la ubicación del establecimiento autorizado y del tipo de cigarrillo; con respecto a la ubicación de la maquina el 51% pertenece a las tiendas, 18% a distribuidoras autorizadas, 20% a graneros autorizados, el 18% restante comprende Bares, Centros Comerciales, Panaderías, Salones de Eventos y Centros Recreativos. Las ventas reflejan cuantitativamente y cualitativamente el consumo de este producto; cuantitativamente el tipo de cigarrillo mas vendido es Royal con 27%, seguido por Mustang con un 22% y tercero Boston con un 21%, las demás marcas como Kent, Kool, Malboro, Green, representan un acumulado del 39%, porcentaje significativo en la implementación de la maquina. Cualitativamente según la población encuestada, el 56% de ellos poseen una venta diaria entre 10 y 15 cigarrillos, el 36% entre 15 y 20 cigarrillos, el 6% entre 20 y 25 cigarrillos y por ultimo el 2% entre 25 y 30 cigarrillos; de cualquier tipo de cigarrillo.

La aceptación de la maquina por los diferente establecimientos públicos, mostró que el 73% estaba de acuerdo con su fabricación y comercialización por medio de una sociedad, mientras que el 27% restante estaría dispuesto a comprarla, pagando por ella entre \$500.000 y \$1`000.000 en un 17%, mas de \$1`000.000 el 4% y un 2% restante no interesado; dentro del 27% anteriormente nombrado. Estos resultados nos muestra que la maquina tendrá aceptación por esta población encuestada, sea cual sea su forma de venta.

## 7.7 DISTRIBUCCION Y PUNTOS DE VENTA

El sistema de distribución que se utilizará será por medio de ejecutivos de ventas que realizarán visitas a los distribuidores de cigarrillos, quienes a su vez cuentan con los medios y los recursos, suficientes y necesarios para la colocación de estas máquinas dispensadoras de cigarrillos en los diferentes puntos de ventas identificados, de los cuales se pueden resumir: tiendas, graneros, bares, centros comerciales, centros recreativos, panaderías, entre otras. Otra forma de distribución es la venta directa de la maquina en estos mismos establecimientos antes mencionados.

Ejecutivo de Venta → Productor → Consumidor Final

## 7.8 PROMOCION DEL PRODUCTO O SERVICIO

Promocionar es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran importancia, como son: la publicidad, la promoción de ventas, la marca, e indirectamente la presentación del producto. A través de un adecuado programa de promoción tanto de la empresa como del producto, se puede lograr darse a conocerse con rapidez e incrementar sus ventas, etcétera<sup>10</sup>.

**7.8.1 Publicidad.** Realizar publicidad y promoción por medio de revistas de negocios y tecnología, diarios y banners en otras paginas de Internet, motores de búsqueda (como Google), E-mail, aviso en paginas amarillas y sección de clasificados de los principales diarios regionales y/o nacionales (véase Tabla 10).

---

<sup>10</sup> ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael. El Emprendedor de Éxito: Guía de Planes de Negocios. 2 ed. México: McGraw Hill, 2003. p. 328.

**Tabla 10. Presupuesto Publicitario Anual de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.**

ACTIVIDAD	PROPOSITO	PRESUPUESTO
Diseño del portafolio de servicios.	Tener el portafolio de servicios que <b>KM ASOCIADOS</b> presentara la información detallada de la empresa, de su producto y datos comerciales	\$ 100.000
Diseño campaña de publicidad.	Volantes, pendones, tarjetas de presentación, suministro de oficina y otros artículos publicitarios.	\$ 100.000
Portafolio de Servicio	2000 unidades	\$ 1.600.000
Publicidad en General	10000 volantes, 2 pendones, 5000 Tarjetas de Presentación,	\$ 600.000
Suministro de Oficina	Papelería Membreteada, carpetas y otros accesorios de oficina que tengan el logotipo de la empresa.	\$ 100.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.500.000</b>

**7.8.2 Promoción.** Para promocionar los servicios de **KM AOSIADOS**, durante la fase de desarrollo físico la empresa se tratará de participar en eventos convocatorios de emprendedores tales como:

La Fundación Parque Tecnológico del Software de Palmira – ParqueSoft Palmira, el programa Institucional Emprendedores Univalle, las ferias empresariales realizadas por ACOPI, SENA, Cámara y Comercio, Univalle, UAO, Colciencias; las ruedas de negocios, Superintendencia de Industria y Comercio - SIC; entre otros.

### **7.8.3 Marca**

## **KM ASOCIADOS**

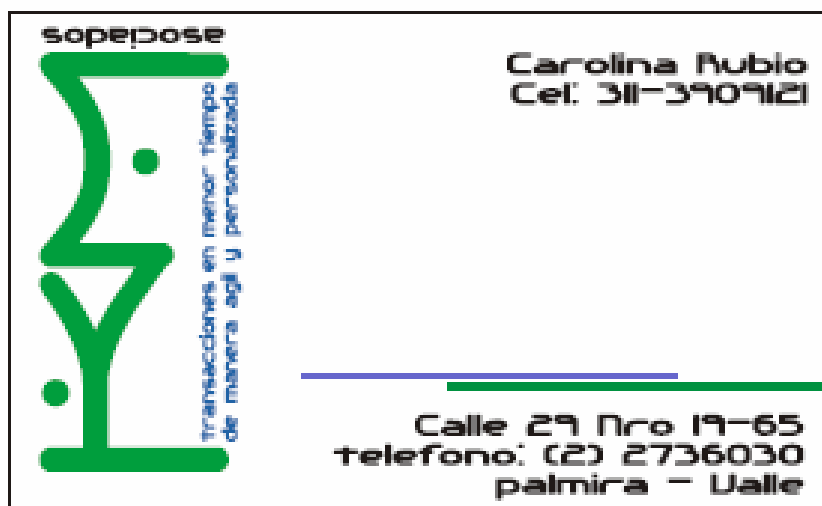
#### 7.8.4 Logo



#### 7.8.5 Slogan

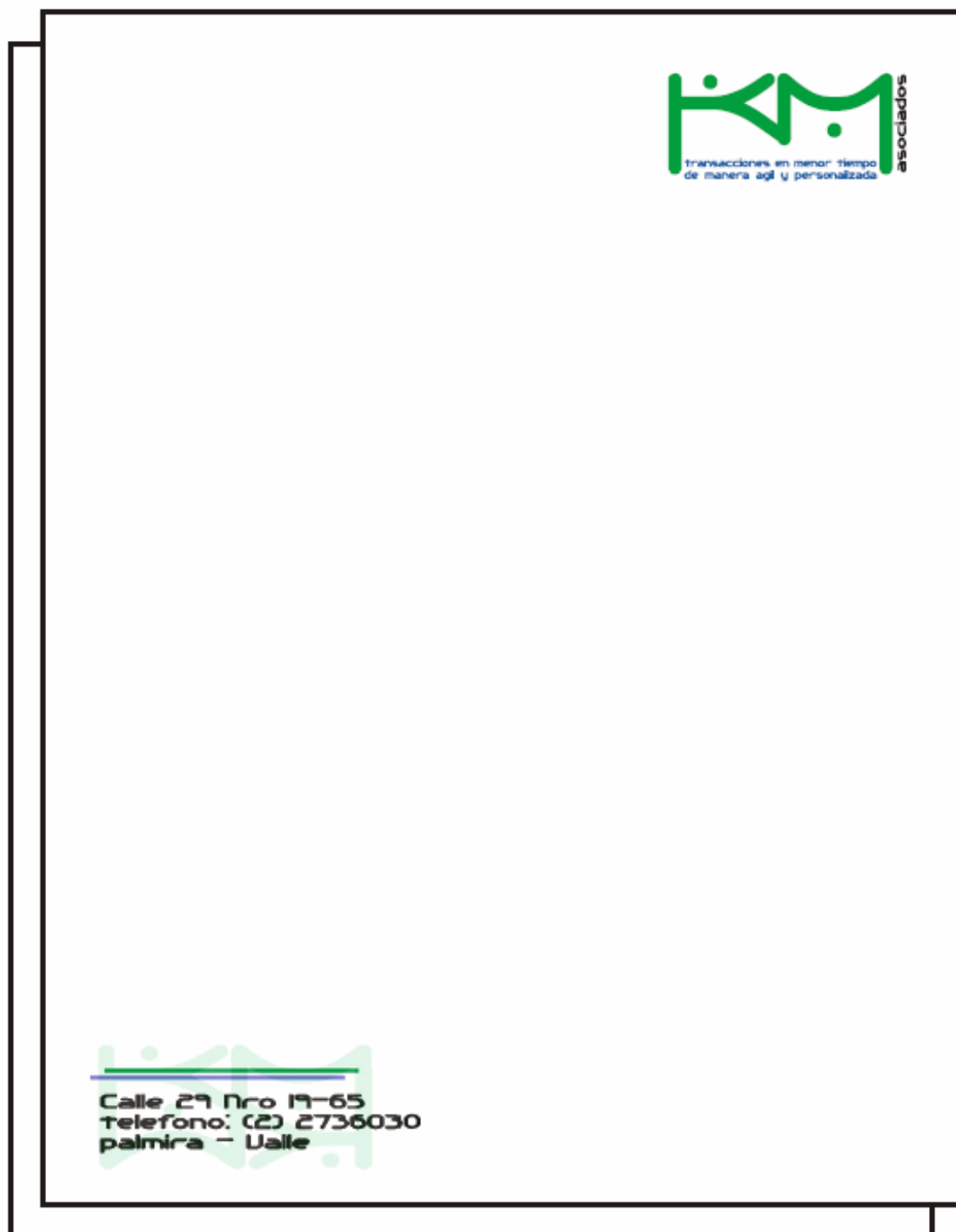
**Transacción En Menor Tiempo De Manera Ágil Y Personalizada**

#### 7.8.6 Tarjetas de presentación

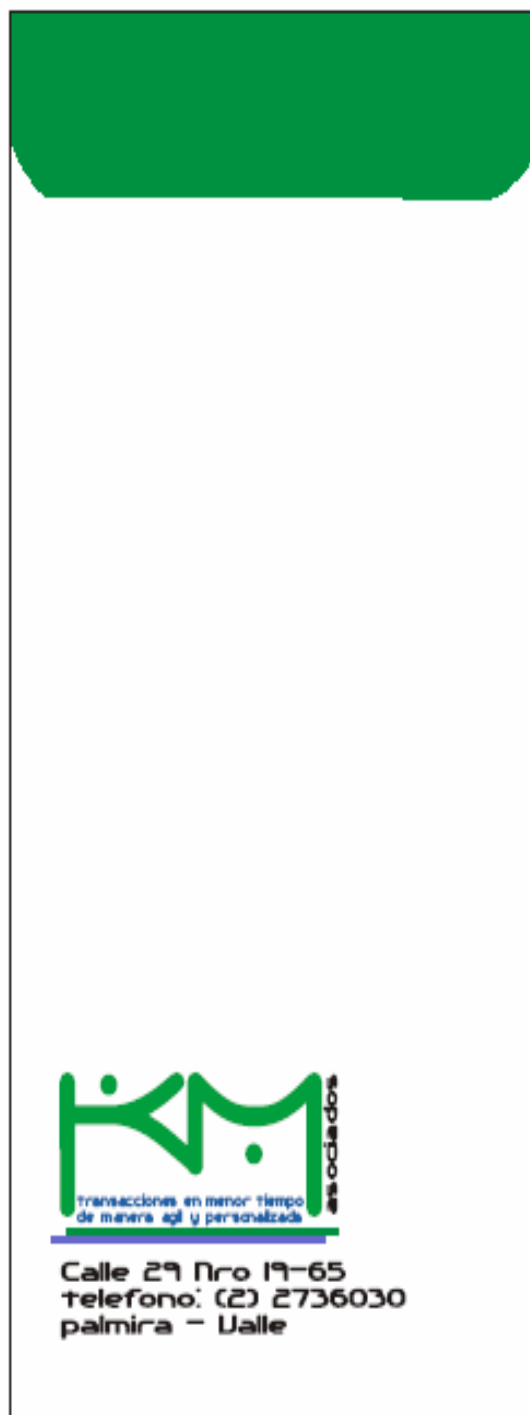




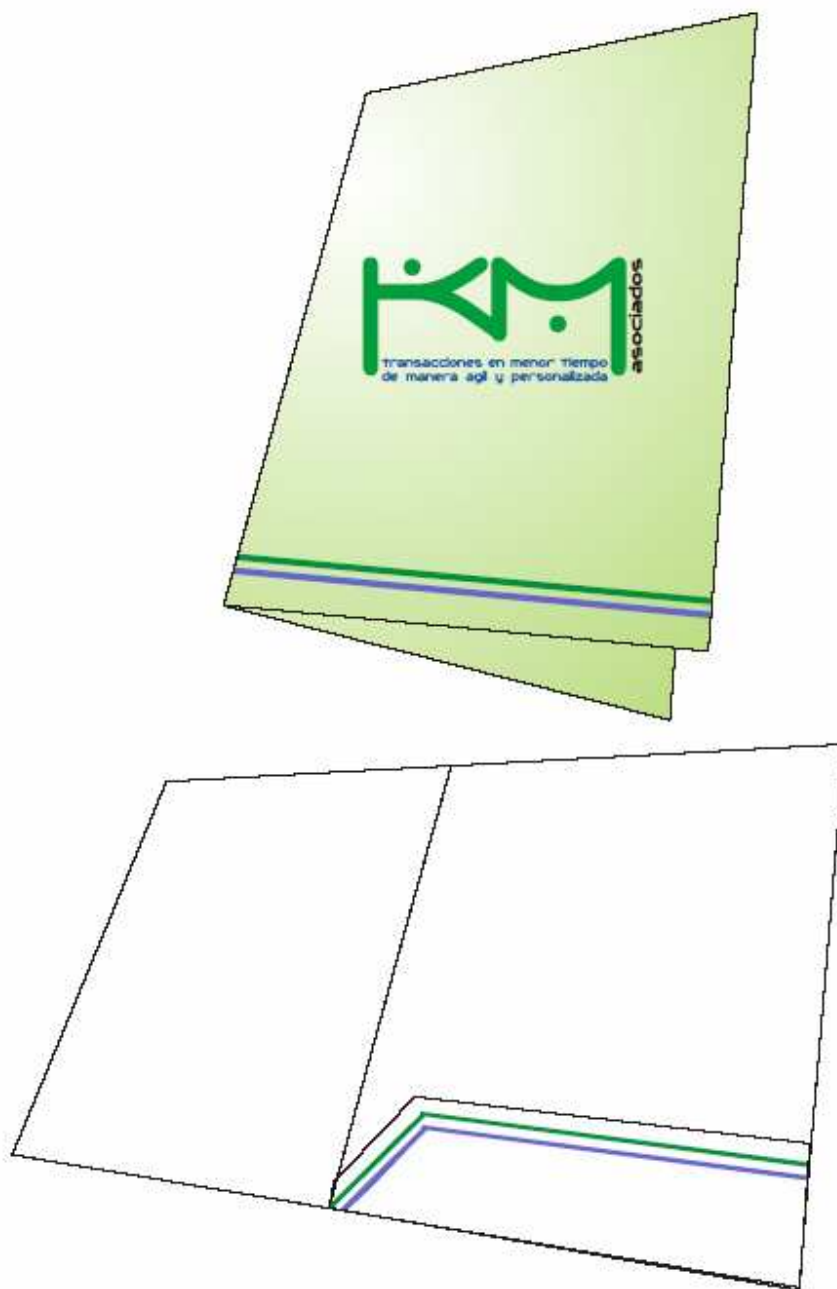
### 7.8.7 Hoja carta



### 7.8.8 Sobre carta



### 7.8.9 Carpetas de presentación



## 7.9 FIJACION Y POLITICAS DE PRECIO

La fijación del precio de la máquina es sumamente importante, pues el precio en la percepción que tiene el consumidor final sobre ella. No se debe olvidar el tipo de mercado al cual se está enfocando el producto, ya que nuestro cliente directo buscará calidad e innovación, puntos a tener en cuenta a la hora de definir su precio. En muchas ocasiones una mala fijación del precio es la responsable de la escasa demanda del producto o quiebra de la compañía.

Básicamente las políticas de precio, están ligadas directamente a la negociación que la empresa ofrecerá, ya que determina el comportamiento del mercado. Una empresa puede decidir entrar al mercado con un alto precio de introducción o entrar con un precio bajo en comparación con la competencia, si es que esta existe. Para esto se deben analizar las ventajas y desventajas de cualquiera de estas opciones, debiéndose cubrir en todos los casos, los costos en lo que incurre la empresa, sin olvidar los márgenes de ganancia que se esperar percibir. El precio de un producto es una variable relacionada con los otros tres elementos de la mezcla de mercadotecnia: **plaza, publicidad y producto**<sup>11</sup>.

### 7.9.1 Políticas de precios.

- Se tendrá la siguiente forma de pago al efectuar la venta de una maquina; 50% al firmar la factura de compra y el 50% restante a contra entrega; en caso de incumplimiento se cobrará una multa equivalente al 10% sobre el total de la factura.
- No se otorgarán descuentos por volumen ni por pronto pago.
- Los ejecutivos de ventas recibirán unos honorarios de \$ 204.000 mensuales, subsidio de transporte de \$47.000 mensuales y una comisión del 1% del valor

---

<sup>11</sup> Ibid., p. 330.

total por ventas, la persona que realice este cargo debe cumplir las proyecciones por mes.

**7.9.2 Precio del producto.** Las proyecciones de ventas de **KM ASOCIADOS** se basan de acuerdo a la capacidad instalada de la empresa y la aceptación del producto por parte del mercado, en donde se ve que existe un gran porcentaje de fumadores interesados en la adquisición de cigarrillos al menudeo; sin embargo nuestros clientes realmente son los dueños y/o administradores de los diferentes establecimientos públicos ya que son ellos los que nos permitirán a **KM ASOCIADOS** entrar en el mercado e interactuar con el fumador.

Estas proyecciones también se basan en la aceptación de la máquina por parte de los dueños y/o administradores de los diferentes establecimientos públicos ubicados en la ciudad de Palmira, ya que la venta de cigarrillos por unidad en ocasiones suele convertirse en un proceso que quita tiempo que puede utilizarse en otras actividades que generan mayor utilidad.

La capacidad de producción instalada y personal existente se podría fabricar 5 maquinas por día, totalizando 129 máquinas al mes; contando con 1 operario de producción y gerente encargado de la supervisión de este, entre sus actividades.

La empresa funcionará a partir del 4 mes del 2007, debido a las actividades preoperativas que debe realizar para su óptimo funcionamiento; las proyecciones de negocios a realizar para el primer mes se estipulan en el 20% de la capacidad de producción instalada hasta completar el tercer mes de funcionamiento; a partir del cuarto las ventas aumentarán 1 maquina con respecto al mes anterior y se mantendrá este nivel de ventas otros tres meses mas; desde el sexto al noveno mes, las ventas aumentaran 2 maquinas por encima del trimestre anterior hasta el hasta acabar el año 2007 (véase Tabla 11)

**Tabla 11. Proyecciones de Venta Para los Primeros 9 meses de Funcionamiento de KM ASOCIADOS Fuente. Propia.**

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL POR AÑO
<b>UNIDADES 2007</b>				26	26	26	27	27	27	29	29	29	<b>246</b>

## 7.10 PLAN DE INTRODUCCION EN EL MERCADO

Tabla 12. Plan de acción de KM ASOCIADOS. Fuente propia.

TIPO DE ACCIÓN	RESPONSABILIDAD PRIMARIA	PROPÓSITO DEL CONTROL	ENFOQUE	PRESUPUESTO	INDICADORES
Portafolio de servicios	Gerente de Operaciones Director Administrativo	Tener el portafolio de servicios que <b>KM ASOCIADOS</b> presentara a las diferentes empresas para su posterior comercialización.	Instrumento de comercialización.	\$ 1.700.000	Diseño e impresión del portafolio que se presentara a los clientes.
Campaña Publicitaria	Gerente Director Administrativo	Creación de volantes, pendones, tarjetas de presentación, suministros de oficina y otros artículos para la campaña publicitaria que <b>KM ASOCIADOS</b> implementara.	Instrumentos de comercialización	\$ 700.000	Diseño e impresión del material publicitario
Contratación de personal para el área comercial	Gerente Director Administrativo	Llevar acabo el proceso de vinculación de los ejecutivos de ventas para el área comercial.	Selección de personal.		Contratación del personal de <b>KM ASOCIADOS</b> .
Capacitación de personal	Gerente Director Administrativo	El personal que ha sido escogido será capacitado como ejecutivo de ventas.	Capacitación de personal.		
Conocimiento del mercado	Gerente Director Administrativo	A través de las cámaras de comercio del sur occidente colombiano se conseguirá la información de los diferentes establecimientos públicos en donde se podría instalar la maquina.	Instrumento de comercialización	\$ 57.400	Lista de clientes potenciales
Comercialización	Ejecutivos de Ventas.	Realizar visitas a los diferentes establecimientos públicos con el fin de presentar el portafolio de servicios y poder dar a conocer a <b>KM ASOCIADOS</b> . Implementación de la campaña publicitaria.	Instrumento de comercialización	\$ 47.000	Cantidad de visitas realizadas.
Control del plan	Gerente Director Administrativo	Examinar si los resultados están siendo alcanzados, cumplimiento de indicadores.	Análisis de ventas. Análisis de participación en el mercado. Análisis financiero.		Numero de negociaciones realizadas por los ejecutivos de ventas
Control de eficiencia	Gerente Director Administrativo	Evaluar y mejorar la eficiencia de los ejecutivos de ventas, al entrar en el mercado.	Eficiencia de la fuerza de venta. Publicidad. Promoción.		Relación entre el costo del mercadeo y los ingresos percibidos por inscripciones.
Control estratégico	Gerente Director Administrativo	Examinar si la compañía está buscando sus mejores oportunidades con respecto a los mercados, productos y canales.	Medida de la efectividad del mercadeo, Auditoria del mercadeo		Relación comparativa de los servicios ofrecidos por la competencia. Margen de participación en el mercado.

## **7.11 RIESGOS Y OPORTUNIDADES**

### **7.11.1 Riesgos**

- No hay cultura en la comercialización de este tipo de maquinas por parte de los dueño y/o administradores de establecimiento en el Valle del Cauca.
- Existe una gran variedad de comercialización de los cigarrillos, tanto en el mercado formal como en el informal.
- Existen otras empresas en el mundo fabricantes de maquinas similares, con diferentes procesamientos, capaces de copiar su funcionamiento.
- En las diferentes ciudades, existen establecimientos públicos que comercializan este mismo producto de igual manera, pero que no es su actividad económica principal.

### **7.11.2 Oportunidades**

- La máquina es un producto nuevo, capaz de abastecer una necesidad que la población reflejo en el momento en que se realizaron las encuestas.
- Compite legalmente en el sector industrial como una empresa generadora y dueña de su idea; en un futuro se espera establecer barreras mediante posibilidades como las patentes.

## **7.12 SISTEMA Y PLAN DE VENTAS**

"La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se puede entender. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar".

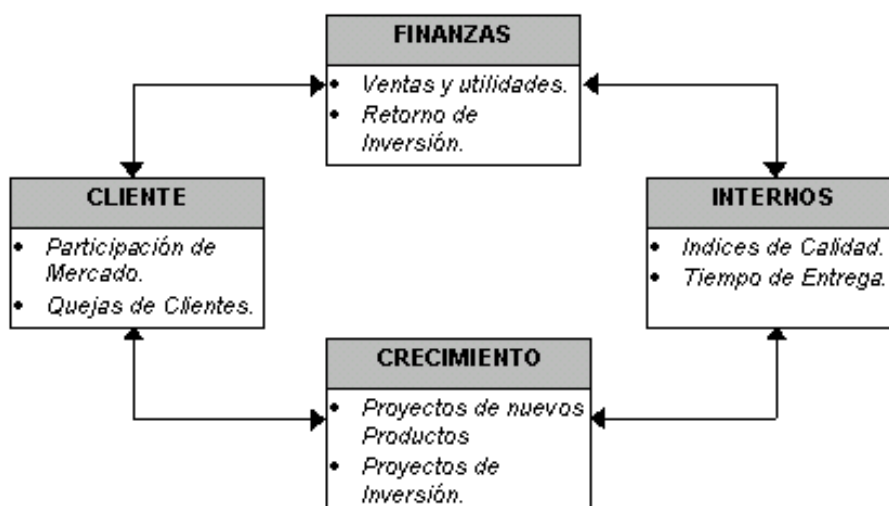
H. James Harrington



Teniendo en cuenta el cambio permanente al cual están sujetas las organizaciones que se encuentran el sector industrial, se hace necesario que **KM ASOCIADOS** dimensione claramente su gestión, esto puede hacerse por medio de controles e indicadores que ayudan a potenciar la eficiencia administrativa de la organización.

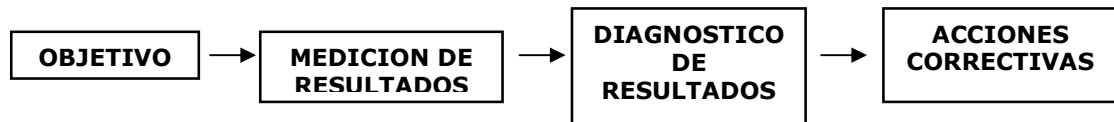
Los indicadores fundamentales pueden resumirse en el siguiente cuadro (véase Figura 8)

**Figura 8. Cuadro Rodolfo Eduardo Biasca, Presidente de R. Biasca y Asociados, empresa consultora que integra el Valuation Research Group.**



Con respecto al plan de mercadeo que se pretende ejecutar, se hace necesario hacer un seguimiento y control de las actividades, para esto se presentan los pasos básicos para la elaboración de los indicadores (véase Figura 9)

Figura 9. Pasos Básicos Para La Elaboración De Indicadores Para Evaluar El Plan De Mercadeo. Fuente Propia.



El propósito fundamental de la implementación de controles es cerciorarse del cumplimiento de los objetivos planteados. Los objetivos de ventas han sido expuestos y cuales serán las estrategias con las cuales se busca posicionar a **KM ASOCIADOS** en el Valle del Cauca, para empezar en Palmira. La medición de los resultados será por medio de una tabla de control de actividades.

La tabla condensa información muy general que servirá para mejor la comunicación entre los integrantes de la organización, no obstante se hace necesario un análisis de los datos de forma exhaustiva (ver Anexo 3). Sin embargo por el tamaño de la organización se puede hacer un trabajo un poco mas dispendioso pero de gran utilidad para lo cual se deben determinar cuales son los indicadores de mayor beneficio con respecto al nivel de información generado.

En este momento **KM ASOCIADOS** debe mirar desde varios puntos de vista el control que debe ejercer, para esto es importante tener en cuenta los indicadores de ventas y sus interés de posicionamiento; una empresa confiable y rentable capaz de brindar un producto que permita la comercialización del cigarrillo al menudeo de una manera ágil, y personalizada.

### 7.13 INDICADORES DE VENTAS

A continuación presentamos los indicadores que se deben tomar en cuenta para la obtención de información a la hora de realizar la toma de decisiones. Están hechos con base en las ventas por tratarse del plan de mercadeo, sin embargo,

cabe anotar que sirven de igual forma para plantear puntos como son, los costos en busca de eficiencia y de las utilidades en busca de eficacia.

- **Ventas totales:** Ingresos percibidos por la venta del producto ofrecido en su portafolio.
- **Ventas por zona geográfica:** Ingresos percibidos por cada una de las regiones donde se instale la maquina fabricada por **KM ASOCIADOS**.
- **Ventas por vendedor:** Ventas realizadas mensuales por su ejecutivo de venta (ver Tabla 14), ayudara a determinar la efectividad del equipo de ventas.
- **Cambio porcentual en las ventas:** Controlar el volumen de ventas para determinar posición del negocio.

Con respecto a las ventas se deben tener en cuenta puntos importantes de arranque, indicando el numero de empresas existentes en cada una de las localidades donde se pretende incursionar. Tenemos:

- No de empresas visitadas en un periodo de tiempo
- No de empresas inscritas en un periodo de tiempo.
- No de inscritos por medio de conocimiento de ferias.
- No de inscritos por medio de conocimiento de revistas.
- No de inscritos por medio de conocimiento de propaganda.
- No de ventas realizadas en un periodos de tiempo.

Por lo general cualquier indicador sea de ventas o productividad, es medido de acuerdo a los logros del anterior año, esto con el fin de medir la aceptación del producto y la empresa, sin embargo nuestra empresa por ser nueva no posee datos históricos lo que nos lleva a medir las ventas de acuerdo con las proyecciones que con anterioridad se han pactado para el primer año de funcionamiento; los indicadores que medirán los negocios realizados serán los siguientes (véase Tabla 13)

**Tabla 13. Indicadores de Ventas para KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.**

NUMERO	INDICADOR	PORCENTAJE
1	Numero de Visitas Realizadas	25 %
2	Numero de Negocios Realizados	35 %
3	Realizados en Palmira	20 %
4	Realizados Fuera de Palmira	20 %

#### 7.14 PLAN DE VENTAS

Con base a las encuestadas realizadas en una muestra de 200 personas, 146 (es decir, el 73%) esta interesado en adquirir la maquina en asociación con nuestra empresa; mientras que del 27% restante el 21% estaría dispuesto a comprarla. Llevando este resultado a la población en la cual seria real, es decir 13412 establecimientos públicos, tenemos que:

$$\begin{array}{rcl} 13412 & \longrightarrow & 100\% \\ X & \longrightarrow & 73\% \end{array}$$

**X = 9.791** personas interesadas en asociarse con nosotros.

$$\begin{array}{rcl} 13412 & \longrightarrow & 100\% \\ X & \longrightarrow & 21\% \end{array}$$

**X = 2.817** personas interesadas en comprar la maquina.

Es importante tener definido el tipo de ventas que se piensan manejar, solo se realizarán ventas directas, ya que no se cuenta con un sistema de financiamiento capaz de subsidiar los costos fijos que se genera anualmente la empresa, es decir, los ingresos no son iguales a los gastos; por consiguiente el mercado objetivo en un principio será ese 21% de la población encuestada interesada en comprar el producto, después de lograr esto, es decir en el cuarto año de

funcionamiento, el nuevo objetivo es seducir el resto de la población encuestada interesada en asociarse, mostrándoles la eficacia y rentabilidad de la máquina dispensadora de cigarrillos por unidad gracias a su aceptación en el mercado.

Para el plan de ventas se debe tener en cuenta la capacidad instalada, 5 máquinas por día, es decir, 129 maquinas por mes; en un turno de 8 horas diarias de lunes a sábado; 48 horas semanales, 1548 maquinas al año. Esta capacidad de producción mensual comparada con nuestras proyecciones de ventas (702 unidades entre el 2007 y segundo año); equivale a una producción del 45%, es decir que podríamos mantener las proyecciones de ventas por mes mencionadas con anterioridad para el primer año.

$$\begin{array}{rcl} 1548 & \longrightarrow & 100\% \\ 702 & \longrightarrow & X \end{array}$$

**X = 45%**, equivalente al estimado real de fabricación en el primer y segundo año de funcionamiento de **KM ASOCIADOS**.

Para el tercer año se prevé la venta de 792 maquinas, equivalente a 51% de producción sobre la capacidad instalada, manteniendo un equilibrio entre las maquinas vendidas y la capacidad de fabricación.

$$\begin{array}{rcl} 1548 & \longrightarrow & 100\% \\ 792 & \longrightarrow & X \end{array}$$

**X = 51%**, equivalente al estimado real de fabricación en el tercer año de funcionamiento de **KM ASOCIADOS**.

En el cuarto año, se espera la venta de 1309 maquinas, ventas que en su totalidad no sobrepasan la capacidad de fabricación anual de la empresa es decir el 84%,

sin embargo en la tabla de proyecciones que se muestra (ver Tabla 14) de este año en los últimos 3 meses habrá un incremento de ventas lo que producirá el uso de toda la capacidad instalada de la empresa.

$$\begin{array}{rcl} 1548 & \longrightarrow & 100\% \\ 1309 & \longrightarrow & X \end{array}$$

**X = 84%**, equivalente al estimado real de fabricación en el cuarto año de funcionamiento de **KM ASOCIADOS**.

## 8.

## PRODUCCION

### 8.1 OBJETIVOS DEL AREA DE PRODUCCION

**8.1.1 Objetivo a corto plazo.** Diseñar y fabricar maquinas expendedoras de cigarrillos por unidad, con la particularidad que estas puedan dar cambio si fuese necesario; para nuestros primeros nueve meses de funcionamiento se espera cumplir con las proyecciones de ventas estipuladas (ver Tabla 11); en el año 2008 de funcionamiento, se espera un aumento en las ventas y la producción en 2 maquinas por encima del ultimo mes del año anterior, este incremento se mantendrá durante los 3 primeros meses del año 2008.

Para el cuarto mes se prevé un aumento de 4 maquinas por encima del mes anterior, incremento que se mantiene los 3 meses siguientes; a partir del séptimo el incremento será de 5 maquina por encima del mes anterior y también se mantendrá este incremento durante los 3 meses siguiente. En el noveno mes del 2008, las ventas y la producción aumentaran 6 maquinas por encima del mes anterior y seguirá con estas mismas ventas hasta completar el año 2008 de funcionamiento (ver Tabla 14). En este segundo año, se contratará un segundo ejecutivo de ventas.

**8.1.2 Objetivo a mediano plazo.** Para el tercer año de funcionamiento de la empresa prevé un aumento de 7 maquinas por encima del mes anterior, incremento que se mantiene los 3 meses siguientes; a partir del séptimo el incremento será de 8 maquina por encima del

mes anterior y también se mantendrá este incremento durante los 3 meses siguiente. En el noveno mes de este año, las ventas y la producción aumentaran 9 maquinas por encima del mes anterior y seguirá con estas mismas ventas hasta completar el año 2009 de funcionamiento (ver Tabla 14).

**8.1.3 Objetivos largo plazo.** A partir del cuarto año (año 2010), ya finalizado el plan de introducción en el mercado y siendo una empresa reconocida a nivel departamental, se espera un incremento y estabilidad en los primeros 3 meses de este nuevo año en la capacidad de producción y las ventas de 11 maquina por encima del ultimo mes del año anterior. En el cuarto mes la producción y las ventas aumentaran en 12 maquinas manteniéndose durante los 3 meses siguientes, en el séptimo, octavo y noveno mes solo habrá un aumento de 13 maquina por encima del mes anterior, a partir del décimo mes habrá otro incremento de 14 maquina por encima del mes anterior y se mantendrá así hasta completar este cuarto año.

También se espera en años siguientes seguir incrementando las ventas, mediante la contratación de nuevos ejecutivos de ventas a partir del quinto año de funcionamiento hasta copar la capacidad de producción que la empresa posee desde su momento de iniciación, al lograr esto, se necesitará de la contratación de nuevos operarios de producción.

Al cumplir con todas las proyecciones de ventas que esta propuestas entre el 2007 y el 2010, podemos observar el incremento en ventas reflejado año por año (véase Tabla 15)



**Tabla 14. Cantidad de maquinas proyectas a vender en los primero 4 años de funcionamiento de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.**

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL POR AÑO
<b>UNIDADES 2007</b>				26	26	26	27	27	27	29	29	29	<b>246</b>
<b>UNIDADES 2008</b>	31	31	31	35	35	35	40	40	40	46	46	46	<b>456</b>
<b>UNIDADES 2009</b>	53	53	53	61	61	61	70	70	70	80	80	80	<b>792</b>
<b>UNIDADES 2010</b>	91	91	91	103	102	102	115	115	115	128	128	128	<b>1.309</b>

**Tabla 15. Porcentaje del Incremento Proyectado de los 4 años de Funcionamiento de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.**

<b>AÑO</b>	<b>PORCENTAJE INCREMENTADO POR AÑO</b>
2007	0
2008	86%
2009	74%
2010	65%

## **9. ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO**

### **9.1 FUNCIONAMIENTO**

El funcionamiento de la maquina se basa en introducir las monedas necesarias (denominaciones de \$100, \$200 y \$500) para la adquisición de cigarrillos por unidad; al ingresar la moneda a la maquina expendedora, el sensor la recibe, la reconoce y envía una señal que acciona la presentación de los diferentes cigarrillos que puede adquirir con las monedas introducidas. Al mismo tiempo se envía una señal que permite abrir las compuertas al almacenamiento de monedas de su denominación, es decir, si se introduce una moneda de \$100 solo se abrirá la compuerta correspondiente a la caja de monedas de este valor; el sensor además, envía una señal eléctrica al sistema, de tal manera que le permita a este acumular y mostrar por medio de una pantalla el valor en dinero.

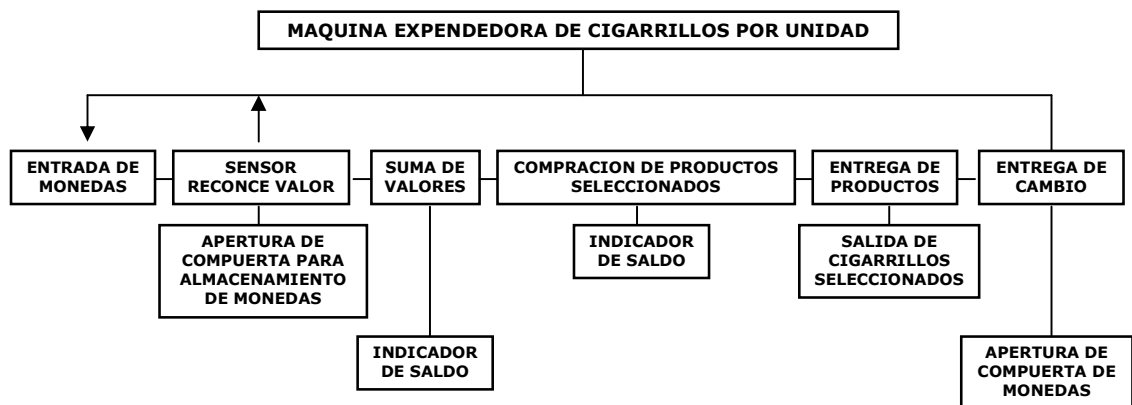
Para escoger los cigarrillos a comprar, se debe presionar la marca deseada o si se desean varias unidades de la misma marca, se presiona la cantidad de veces que se necesiten. La maquina tendrá 6 tipos de cigarrillos posibles de escogencia (kool, Royal, Mustang, Malboro, Boston y Kent); a medida que se vayan escogiendo los cigarrillos deseados, el contador anteriormente nombrado, ira descontando el valor de los cigarrillos seleccionados, en caso que el valor del crédito del fumador, sea menor al valor del cigarrillo escogido, este no dejará permitir su escogencia, sino que se mantendrá en el valor del crédito actual, sin permitir la venta.

Al seleccionar los cigarrillos a comprar, se debe presionar otro botón de accionamiento de entrega de cigarrillos que se encuentra también en el tablero de instrucciones, que le permitirá recibir el o los cigarrillos escogidos por el fumador.

Si la transacción realizada necesita de cambio, el contador mostrara a cuanto equivale este dato; permitiendo que la tarjeta que maneja el microcontrolador de la maquina, procese esta información, decida con que tipo de moneda dará para el cambio y abrirá otra u otras nuevas compuertas que permitan la salida de la o las monedas hacia el consumidor por medio de un canal de recibo de cambio.

Cada vez que la o las compuertas de cambio se cierran después de dejar salir la o las monedas, el programa de la tarjeta que maneja la maquina se reseteará, haciendo que este se coloque en cero; quedando lista para una nueva transacción.

**Figura 10. Esquema del Funcionamiento de las Maquinas Expendedoras de Cigarrillo por Unidad. Fuente. Propia.**



## 9.2 ESPECIFICACIONES

La maquina ha sido diseñada por medio de ingenieros, capaces de establecer dimensiones, funcionamiento, sistemas de abastecimiento de esta, que permitan su trabajo sin problema alguno.

La dimensiones de la maquina son de 0.6 m de largo, 0.4 m de alto y 0.2 m de profundidad. Dentro de ella encontraremos 6 cajas especialmente diseñadas de

abastecimiento de cigarrillos, capaces de almacenar 120 unidades en cada una de ella (capacidad que liga un abastecimiento semanal) y ubicadas dentro de la maquina de manera especial, angularidad de 45°. También encontraremos dispositivos electrónicos tales como microcontrolador, el cual se encarga del procesamiento y entrega de información, actuadores electromagnéticos, quienes permiten la salida de los cigarrillos; cajones de almacenamiento también especialmente diseñados que permiten el abastecimiento y la salida de las monedas para permitir el proceso de entrega de cambio; una tarjeta integrada, que permite el funcionamiento lógico de la maquina, con sus integrados, resistencias, diodos, potenciómetros, entre otros; una batería DC en caso de ausencia de Corriente AC (ver Anexo 7).

## 10. DESCRIPCION DEL PROCESO DE PRODUCCION

El proceso de producción es el conjunto de actividades que se lleva acabo para elaborar un producto o prestar un servicio. En el se conjuntan la maquinaria, la materia prima y el recurso humano necesarios para realizar el proceso. El proceso de producción debe quedar establecido en forma clara, de modo que permita a los trabajadores obtener el producto deseado con un uso eficiente de los recursos necesarios. Debe considerarse también que este proceso tendrá que evitar cualquier daño probable al medio o a la sociedad en general.

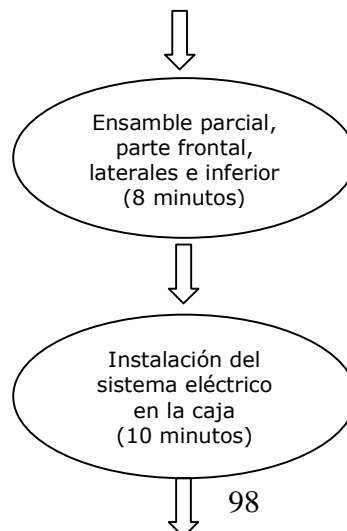
Para determinar los tiempos de producción debemos de tener en cuenta que el turno establecido por semana es de 48 horas.

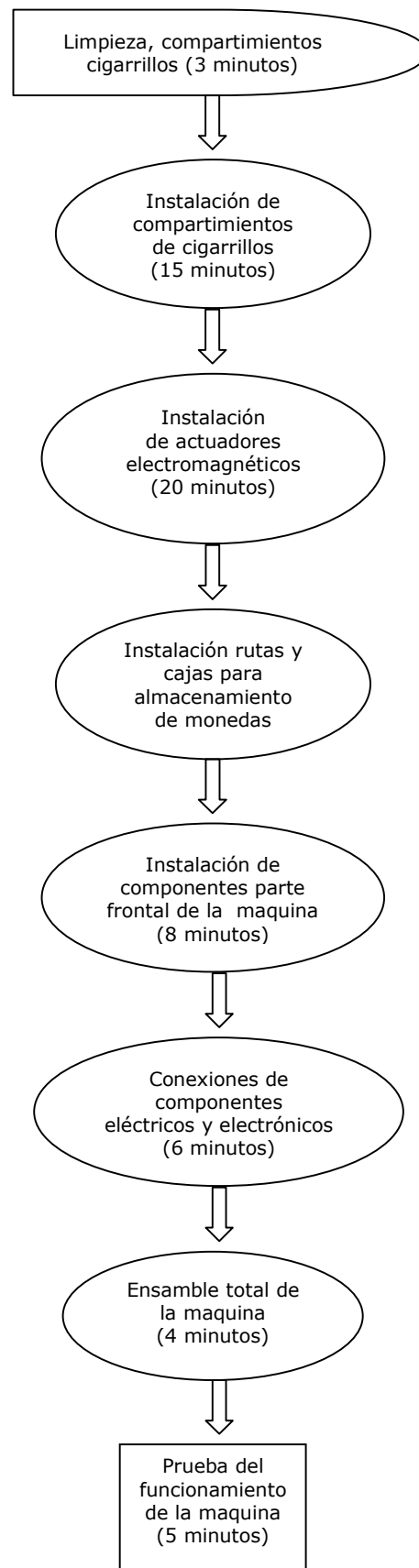
$$\begin{aligned} \text{Horas} / \text{mes} &= 48 \text{ horas} / \text{semana} * 4.33 \text{ semanas} / \text{mes} \\ \text{horas} / \text{mes} &= 207.84 \end{aligned}$$

El proceso de producción de nuestra maquina expendedora de cigarrillos por unidad es el siguiente (véase Figura 11):

**Figura 11. Diagrama de Flujo de la Fabricación de una Maquina Expendedora de Cigarrillo por Unidad.**

### MAQUINA DISPENSADORA DE CIGARRILLOS POR UNIDAD





Al totalizar estos tiempos, tenemos que el tiempo de fabricación de una maquina dispensadora de cigarrillo por unidad es de 87 minutos, es decir, 1.45 horas; sin embargo, en nuestra empresa existe un tiempo improductivo equivalente al 10% del total del tiempo disponible. Entonces si tenemos un turno diario de lunes a sábado de 8 horas, podríamos decir que nuestra capacidad de producción es de 5 maquinas por día.

$$\text{Im productividad} = 207.84\text{horas} / \text{mes} * 0.1$$

$$\text{Im productividades} = 20.784\text{horas} / \text{mes}$$

Entonces:

$$\text{HorasTrabajadas} = 207.84\text{horas} / \text{mes} - 20.784\text{horas} / \text{mes}$$

$$\text{HorasTrabajadas} = 187\text{horas} / \text{mes}$$

Para corroborar que el tiempo por maquina es igual al establecido:

$$\text{TiempoporMaquina} = \frac{8\text{horas} / \text{turno}}{5\text{maquinas} / \text{turno}}$$

$$\text{TiempoporMaquina} = 1.6\text{horas} / \text{maquina}$$

Menos el tiempo de improductividad de la empresa:

$$\text{Im productividad} = 1.6\text{horas} / \text{maquina} * 0.1$$

$$\text{Im productividad} = 0.16\text{horas} / \text{maquina}$$

Entonces:

$$\text{TiempoporMaquina} = 1.6\text{horas} / \text{maquina} - 0.16\text{horas} / \text{tmaquina}$$

$$\text{TiempoporMaquina} = 1.45\text{horas} / \text{maquina}$$

Lo anterior nos comprueba que la empresa esta en la capacidad de producir 5 maquinas en cada turno de 8 horas, de lunes a sábado, es decir, 129 maquinas al mes.

## **11. CARACTERISTICAS DE LA TECNOLOGIA**

La tecnología a utilizar en la fabricación de nuestra maquina es sencilla, físicamente la maquina en su chasis solo estará armada de laminas de aluminio ensambladas por medio de ángulos como si fuera una caja, dentro de ella habrán 6 compartimientos diseñados específicamente para lograr que los cigarrillos salgan al exterior por medio de gravedad, el material a utilizar para estos compartimiento es el acrílico ya que nos permitirá observar el estado de los cigarrillos a medida que pasa el tiempo y porque este material no se corroe ni experimenta cambios; las dimensiones de estos compartimientos se establecieron con la relación a los resultados de la encuesta realizada de las ventas diarias de cigarrillo (un promedio de 40 cigarrillos diarios por tipo), es decir, después de analizar mediante experimentos prácticos el estado del cigarrillo al cabo de un tiempo específico, la capacidad de abastecimiento de la maquina (optimo estado del cigarrillo) versus ventas-consumo, nos da un total de 120 cigarrillos por compartimiento cada 5 días.

El funcionamiento de la máquina es un programa lógico diseñado para la recepción e identificación de monedas y la identificación y entrega de cigarrillos y cambio. Esta parte lógica es canalizada por un microcontrolador que envía señales de movimiento a la plaqueta electrónica, que es donde están ubicados todos los demás dispositivos necesarios para su buen funcionamiento. Debido a su sencillo funcionamiento, se espera poder adquirir patentes sobre el diseño de la maquina.



## 12. ESQUIPO Y HERRAMIENTA

El proceso productivo permite determinar las actividades a realizar, así como el equipo, herramientas e instalaciones para llevar a cabo la elaboración de nuestro producto (véase Tabla 16).

**Tabla 16. Total de Equipos y Herramientas para el Desarrollo del Producto. Fuente propia.**

ACTIVO	CANTIDAD
Cable Serial	2
Quemador electrónico	1
Multímetro	1
Taladro Eléctrico Reversible	1
Cortafrío	2
Alicate	2
Remachadora Manual	1
Opresolo Normal	2
Nivel	1
Pela Cable	2
Pinzas	2
Cautín	2
Juego de Atornilladores Allen (6 piezas)	2
Juego de Atornilladores Stanley (6 piezas)	2
Juego de Llaves Boja Fija	2
Mesas Tipo Industrial	1
Sillas Sencillas	2
Estantería	1
Equipos de Seguridad Industrial	1

Independiente de la herramienta que se necesita para el desarrollo de nuestras maquina, también debemos contar con servicios de energía, agua potable y teléfono. En cuanto al mantenimiento de equipos, solo se le efectuaran a los taladros eléctricos reversibles y las remachadoras manuales cada año de manera preventiva.

### 13. MATERIA PRIMA

La materia prima se refiere a los elementos o partes y cantidades de las que esta compuesta nuestra maquina (véase Tabla 17).

**Tabla 17. Materia Prima Necesaria por Maquina Dispensadora de Cigarrillos. Fuente propia.**

ELEMENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNIDAD	COSTO TOTAL
Lamina de Al	0,6 m x 0,4 m	2	\$ 20.000	\$ 40.000
Lamina de Al	0,6 m x 0,2 m	2	\$ 18.000	\$ 36.000
Lamina de Al	0,4 m x 0,2 m	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Cajones - Cigarrillos		6	\$ 53.000	\$ 318.000
Tornillería		50	\$ 250	\$ 12.500
Sensor	Identificador de Peso	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Transformador		1	\$ 20.000	\$ 20.000
Switch	AC / DC	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Batería	24 Voltios DC	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Cable Duplex	1 metro	1	\$ 1.400	\$ 1.400
Toma corriente	Grande	1	\$ 2.100	\$ 2.100
Plaqueta Electrónica		1	\$ 10.000	\$ 10.000
Microcontrolador		1	\$ 120.000	\$ 120.000
Actuador Electromagnético		11	\$ 15.000	\$ 165.000
Resistencias		25	\$ 200	\$ 5.000
Potenciómetro		1	\$ 400	\$ 400
Conversor Análogo Digital		1	\$ 7.000	\$ 7.000
Condensadores		9	\$ 500	\$ 4.500
Diodos		4	\$ 500	\$ 2.000
Regulador de Voltaje		1	\$ 2.000	\$ 2.000
Regletas	10 Pines	2	\$ 1.500	\$ 3.000
Regletas	4 Pines	2	\$ 800	\$ 1.600
Correas	8 Hilos	2	\$ 3.000	\$ 6.000
Correas	4 Hilos	2	\$ 2.000	\$ 4.000
Conversores	7 Segmentos	2	\$ 12.000	\$ 24.000
Leds	7 Segmentos	4	\$ 6.000	\$ 24.000
Pulsadores		7	\$ 1.000	\$ 7.000
Conector	Serial DB9	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Ángulos		16	\$ 2.000	\$ 32.000
Recibidor de Acrílico		6	\$ 2.000	\$ 12.000
Recibidor Metálico		1	\$ 2.000	\$ 2.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1.068.500</b>

## **14.IDENTIFICACION DE PROVEEDORES Y COTIZACIONES**

En la selección de proveedores tendremos en cuenta:

- Cumplimiento en de fechas de entrega
- Calidad
- Precio
- Servicio que ofrece
- Créditos
- Localización

De acuerdo el análisis de proveedores que se ha realizado, la herramienta y algunos accesorios de la maquina se comprarán a la ferretería Torrepac, quienes nos ofrecen tiempos de entregas de 2 días hábiles, precios bajos, domicilio, crédito a 30 días y alta calidad y garantía en sus productos.

Los accesorios electrónicos que la maquina necesita, serán comprados en la súper tienda de electrónica, quienes también manejan 2 días hábiles de entrega después de hacer el pedido, este proveedor no maneja domicilio, pero esta ubicado cerca de la empresa, crédito a 10 días, calidad y garantía en sus productos (véase Tabla 18).

El aluminio y el acrílico de la maquina, se comprará a estos proveedores por su bajo precio a pesar de las altas especificaciones y su cercana localización a la empresa.

**Tabla 18. Tabla de Análisis de proveedores de KM ASOCIADOS. Fuente propia**

ELEMENTO	PROVEEDOR	PRECIO	CALIDAD	PROVEEDOR SELECCIONADO
Lamina de Al	Taller de Aluminio-Henry	\$ 20.000	Buena	X
Lamina de Al		\$ 18.000	Buena	X
Lamina de Al		\$ 15.000	Buena	X
Cajones - Cigarrillos	El Mundo de lo Polímeros	\$ 53.000	Buena	X
Tortillería	Ferretería Ferropartes del Valle Ferretería Master Ferretería Torrepac	\$ 253	Regular	
		\$ 268	Buena	
		\$ 250	Buena	X
Sensor	Súper Tienda Electrónica	\$ 150.000	Buena	X
Transformador	Súper Tienda Electrónica	\$ 20.000	Buena	X
Switch	Súper Tienda Electrónica	\$ 5.000	Buena	X
Batería	Súper Tienda Electrónica	\$ 20.000	Buena	X
Plaqueta Electrónica	Súper Tienda Electrónica	\$ 10.000	Buena	X
Microcontrolador	Súper Tienda Electrónica	\$ 120.000	Buena	X
Actuador Electromagnético	Súper Tienda Electrónica	\$ 15.000	Buena	X
Resistencias	Súper Tienda Electrónica	\$ 200	Buena	X
Potenciómetro	Súper Tienda Electrónica	\$ 400	Buena	X
Conversor Análogo Digital	Súper Tienda Electrónica	\$ 7.000	Buena	X
Condensadores	Súper Tienda Electrónica	\$ 500	Buena	X
Diodos	Súper Tienda Electrónica	\$ 500	Buena	X
Regulador de Voltaje	Súper Tienda Electrónica	\$ 2.000	Buena	X
Regletas	Súper Tienda Electrónica	\$ 1.500	Buena	X
Regletas	Súper Tienda Electrónica	\$ 800	Buena	X
Correas	Súper Tienda Electrónica	\$ 3.000	Buena	X
Correas	Súper Tienda Electrónica	\$ 2.000	Buena	X
Conversores	Súper Tienda Electrónica	\$ 12.000	Buena	X
Leds	Súper Tienda Electrónica	\$ 6.000	Buena	X
Pulsadores	Súper Tienda Electrónica	\$ 1.000	Buena	X
Conector	Súper Tienda Electrónica	\$ 2.000	Buena	X
Ángulos	Ferretería Ferropartes del Valle Ferretería Master Ferretería Torrepac	\$ 2.050	Regular	
		\$ 1.999	Buena	
		\$ 2.025	Buena	X
Recibidor de Acrílico	El Mundo de lo Polímeros	\$ 2.000	Buena	X
Recibidor Metálico	Taller de Aluminio-Henry	\$ 2.000	Buena	X

## 15.COMPRAS

**KM ASOCIADOS**, cataloga la función de comprar como una relación estrecha con producción debido a que compras siempre debe tener conocimiento de las especificaciones de la materia prima necesaria y de las fechas que esta materia prima es requerida en producción para cumplir con las ordenes programadas con el cliente.

Compras también, debe establecer alianzas de conveniencia con nuestros proveedores ya sean como pagos por fletes, descuentos por pronto pagos o volumen de compra de materia prima e insumos, créditos con nuestros proveedores, entre otros. Por consiguiente para realizar una compra y sobre todo tener un control sobre estas, se ha creado el siguiente formato (véase Figura 12):

**Figura 12. Formato de Compras a Utilizar en KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.**

OC _____	FECHA _____	FECHA REQ _____	MONEDA _____	
TASA _____	PROVEEDOR _____	PLAZO _____	IVA _____	
FORMA DE PAGO _____		NOTA _____		
BRUTO _____	SUBTOTAL _____	TOTAL _____		
<hr/>				
CANTIDAD	ELEMENTO	FACTOR	PRECIO UNITARIO	TOTAL
FIRMA DE APROBACION _____		FIRMA DE RECEPCION _____		

## 16. CAPACIDAD INSTALADA

Al hablar de capacidad instalada se hace referencia al nivel máximo de producción que **KM ASOCIADOS** pueda llegar a tener con base en los recursos con los que cuenta, refiriéndonos principalmente a maquinaria, herramienta, equipos e instalaciones físicas. Esta capacidad bien medida, nos dará los tiempos de respuesta que nosotros como empresa podríamos ofrecerles a cualquiera de nuestros clientes, es decir, que esta siempre debe estar acorde con el mercado, es decir, las ventas; así mismo nos muestra nuestras posibilidades de expansión, requerimientos a largo plazo y recurso tanto humano como de materia prima.

Para este caso, **KM ASOCIADOS** iniciará con una capacidad instalada de producción de 129 maquinas fabricadas por mes (véase Tabla 19), teniendo en cuenta un 10% de pérdidas sobre los tiempos de fabricación mensual, es decir, 1.45 horas/maquina equivalente a tiempos improductivos tales como el almorzar, idas al baño, entre otras; en esta fase de iniciación, estimamos por ventas en un 20% sobre la capacidad instalada para los primeros 3 meses de funcionamiento y a partir del cuarto mes se proyectan incrementos de una maquina hasta llegar al sexto mes y los ultimo 3 de este año de dos maquinas (246 unidades para los nuevo primeros mese de funcionamiento); el resto de las ventas proyectadas anuales están especificadas con anterioridad.

$$\begin{array}{rcl} 207.84 \text{ horas/mes} & \longrightarrow & 100 \% \\ X & \longrightarrow & 10 \% \end{array}$$

**X = 129 horas/mes** disponibles para la fabricación de las maquinas mes a mes.

**Tabla 19. Capacidad Instalada Total de KM ASOCIADOS. Fuente propia.**

PERIODO	CANTIDAD DE PRODUCTO (unidades)
1 Día	5
1 Semana	30
1 Mes	129

En conclusión la capacidad instalada de **KM ASOCIADOS**, es la suficiente tanto en herramientas como en recurso humano; se trabajará con 1 operario y un Gerente encargado de vigilar el flujo constante de la producción, cada uno con la herramienta necesaria para cubrir las ordenes programas en el tiempo programado.

## 17. MANEJO DE INVETARIOS

Inventario se le denomina a la cantidad de materiales que se encuentran en la empresa, ya sea materia prima, producto en proceso o producto terminado.

El objetivo de **KM ASOCIADOS** es, por un lado, mantener una cantidad optima de materiales para que exista disponibilidad en cualquier momento y que, de esta forma, el proceso productivo no se vea afectado por escasez de materia prima y, por otro, que no afecte económicamente a la empresa por exceso del mismo ya que a un exceso de inventarios corresponde una mayor cantidad de capital improductivo.

Por lo anterior dicho, la empresa ha estipulado la compra de la materia prima en primer mes de funcionamiento de todas maquinas proyectadas a vender en ese mes. En el manejo de inventarios se debe tener en cuenta la siguiente información:

- Consumo estimado de material en un periodo determinado.
- El tiempo que se emplea en colocar una orden de compra (llámese cotizaciones o selección de proveedores).
- Tiempo de Entrega por parte del proveedor.
- Margen de seguridad.

Es decir, que nuestra empresa no tendrá inventario de producto en proceso, materia prima ni producto terminado.



## **18. UBICACIÓN DE LA EMPRESA**

Debido a la sencillez de la fabricación de nuestra máquina expendedora de cigarrillos por unidad (ensamble de materiales), no se necesita ubicar la empresa en lugar demasiado lejano ya sea por el ruido generado o el alto movimiento dentro de ella; situación que no nos generará impedimento legales de funcionamiento. Otro factor importante a evaluar es la distancia entre nosotros y nuestros clientes y proveedores ya que la comunicación que debe existir es constante.

La ubicación de la empresa diseñadora y fabricante de maquinas dispensadoras de cigarrillos por unidad será: La Calle 29 # 19 – 65, pues es un punto céntrico, que facilita la adquisición de materia prima y distribución de nuestro producto.

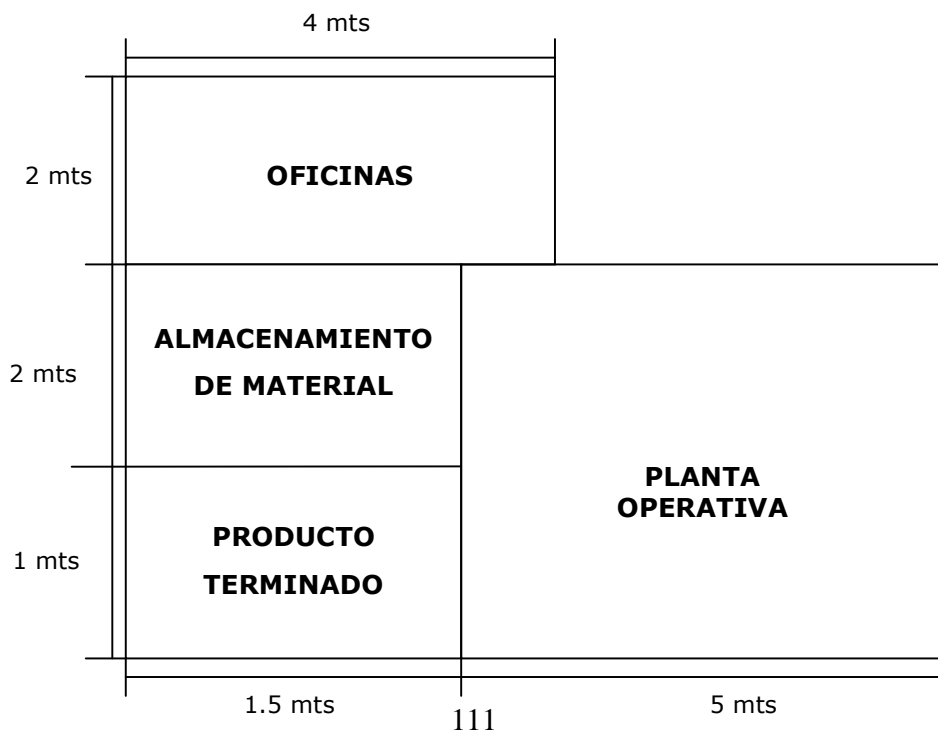
## 19. DISTRIBUCCION DE PLANTA

El diseño y la distribución de la planta se realizan con el fin de asegurar el flujo de la producción de una manera eficiente y organizada.

En este caso, sólo existirá un puesto de trabajo para el operario, en donde encontrara todos los equipos y las herramientas necesarias para la fabricación de la maquina. La materia prima la encontrará en otro espacio designado específicamente para ella cerca de los puestos de trabajo de los operarios de producción, este almacén estará a cargo del gerente.

Como se espera tener un crecimiento de ventas en el cuarto año de funcionamiento de la empresa, la ubicación de este primer puesto de trabajo se hará de manera estratégica mirando hacia un futuro, se tendrán en cuenta dimensiones y espacios requeridos en cada estación de trabajo. La distribución de **KM ASOCIADOS**, es la siguiente (véase Figura 13):

**Figura 13. Distribución en Planta de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.**



## 20. MANO DE OBRA REQUERIDA

Mano de obra se refiere al personal vinculado directamente con la fabricación de nuestras maquinas. De acuerdo nuestras proyecciones de ventas nuestra mano de obra requerida es la siguiente (véase Tabla 20).

**Tabla 20. Personal Requerido en el Área de Producción de KM ASOCIADOS. Fuente propia.**

PERSONAL	CANTIDAD	TIPO DE HABILIDAD
Operario	1	Experiencia en el manejo de herramienta de tipo industrial
Gerente	1	Conocimiento en sistemas lógicos, experiencia en el manejo de herramienta de tipo industrial y personal operativo

Se requiere de 1 operario de producción, con conocimiento en el manejo de niveles, taladros eléctricos reversibles, remachadoras manuales y manejo de flexómetro. Estas personas estarán supervisadas por un Ingeniero Electrónico, quien los capacitará para el proceso de fabricación de la maquina y le enseñará a manejar el resto de la herramienta.

## 21. PROCEDIMIENTOS DE MEJORA CONTINUA

El tema de control de calidad de este producto será inspeccionado por el gerente; para la máquina debido a las especificaciones que estamos vendiendo, se requiere del siguiente control:

- Ensamble perfecto; dentro y fuera de la maquina.
- Buen funcionamiento en el momento de reconocer las monedas insertadas.
- Variedad en la escogencia del cigarrillo.
- Entrega de los o el cigarrillo en óptimas condiciones.
- Entrega de cambio, en el caso que se presente.
- Funcionamiento continuo en caso de fallas eléctricas por medio de su batería.

Al contar con un buen control de calidad **KM ASOCIADOS**, podría invertir en procedimientos de mejora continua, con el fin de mejorar o ajustar sus procesos de fabricación, productos, ahorrar trabajos, y por ende, conducir a un mayor productividad y reducción de gastos. Por otra parte, los procedimientos de mejora continua comprenden en su planeación, la implementación y desarrollo de mejores sistemas de comunicación y un agradable ambiente de trabajo.

Por lo anterior dicho, **KM ASOCIADOS**, dará garantía sobre la maquina durante 1 año y le realizará controles de mantenimiento trimestrales después de instalada la maquina, con el fin de hacerle seguimiento a su funcionamiento, culminado el primer año se prestaran servicios de mantenimiento con un valor.

Todo esto se hace con el fin de ganarse la confianza y el respeto de todos los clientes, así como la difusión del producto en el resto de la ciudad y en un futuro del departamento.

## 22. PROGRAMA DE PRODUCCION

Debido a que la empresa es nueva, su programa de producción esta basado en 2 partes; antes y después de su instalación, llevándonos a los siguientes puntos:

### 22.1 ACTIVIDADES PREOPERATIVAS

Estas actividades son las que se realizamos antes de iniciar las operaciones productivas (véase Tabla 21 y Figura 14).

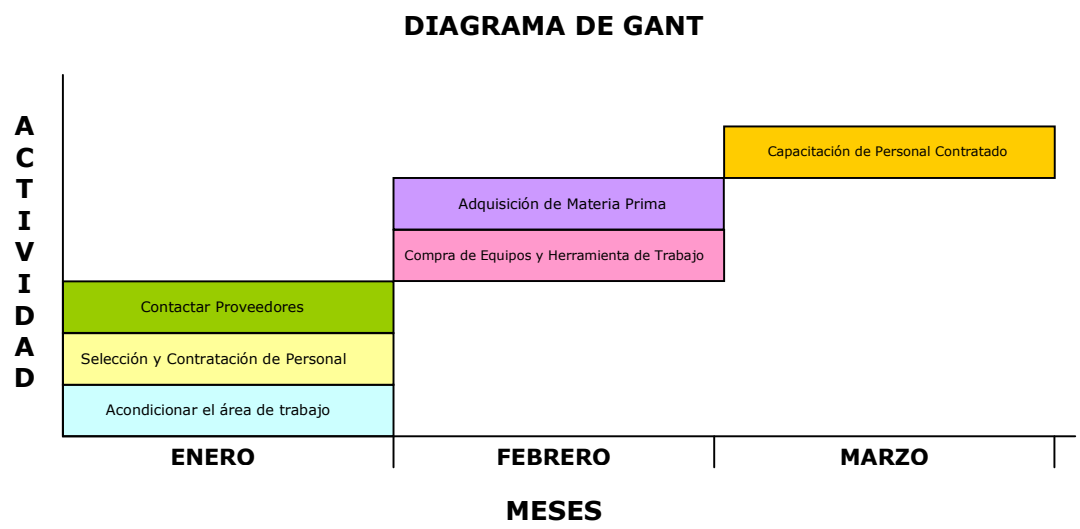
**Tabla 21. Actividades Preoperativas requeridas para el Funcionamiento de KM ASOCIADOS.**  
Fuente propia.

ACTIVIDAD	PERSONAL ENCARGADO	PERIODO DE REALIZACION
Acondicionar el área de trabajo	Creadores de la empresa	Enero del 2007
Selección y contratación de personal	Creadores de la empresa	Enero del 2007
Contactar proveedores	Creadores de la empresa	Enero del 2007
Compra de equipos y herramientas de trabajo	Creadores de la empresa	Febrero del 2007
Adquisición de materia prima	Creadores de la empresa	Febrero del 2007
Capacitación del personal contratado	Creadores de la empresa	Marzo del 2007

### 22.2 ACTIVIDADES OPERATIVAS

Estas actividades son las operaciones necesarias para la fabricación de nuestra maquina dispensadora de cigarrillos por unidad.

Figura 14. Grafica de Grant de las actividades Preoperativas Requeridas para el Funcionamiento de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.



## 23. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

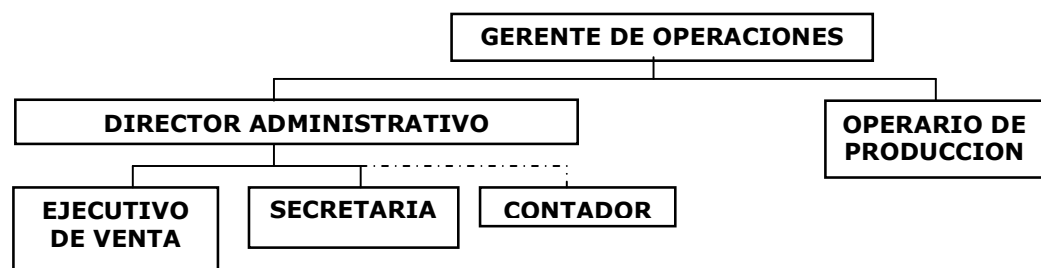
### 23.1 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

La organización que **KM ASOCIADOS** dispone es para su óptimo funcionamiento; se refiere a la distribución de cargos y sus respectivas responsabilidades, de modo que se facilite el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos que esta se ha planteado a corto, mediano y largo plazo.

### 23.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La infraestructura tecnológica de **KM ASOCIADOS** se orienta fundamentalmente a la gestión del conocimiento apoyada por ingenieros especializados en el tema de circuitos, PLC y diseño de maquinas (véase Figura 13). **KM ASOCIADOS**, contará con la siguiente estructura organizacional:

Figura 15. Estructura Organizacional de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.



## 24. FUNCIONES ESPECIFICAS POR PUESTO

El manual de funciones de **KM ASOCIADOS**, contiene la definición y descripción detallada de los diferentes cargos a nivel operativo y administrativo, se utiliza para estudiar en forma genérica o analítica las funciones que debe realizarse en un puesto. Consiste en explicar en forma breve la actividad principal del puesto, considerando su función como un todo, señalando detalladamente las actividades que deben realizarse (véase Tabla 22):

- Los requisitos (habilidades, escolaridad, experiencia, conocimientos, etc.) indispensable para cubrir el puesto.
- Las responsabilidades del puesto (en valores, en trámites, dirección de personas, etc.).
- Las condiciones ambientales de trabajo (iluminación, ruido, temperatura, limpieza, etc.).
- Riesgos (enfermedades y accidentes) involucrados en las funciones que desempeñan en el puesto.
- El manual de funciones se refiere específicamente al puesto y a la descripción del perfil de la persona que se requiere para desempeñar la función. Sirve como información básica para la realización de funciones.



**Tabla 22. Requerimientos de funciones, habilidades y experiencia para los diferentes cargos organizacionales de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.**

AREA	FUNCIONES	CARGOS	FORMACION	OBSERVACIONES	HABILIDAD	EXPERIENCIA
ADMINISTRATIVA	Gestión terceros contabilidad Gestión terceros legal Gestión de infraestructura y logística Gestión documental Gestión de planes de negocios y finanzas Gestión De Recurso Humano y Atención al Cliente Mercadeo y Desarrollo de Ventas	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Título de Administrador de Empresa, ingeniero o carreras afines.  Conocimientos en sistemas de información		Este cargo exige gran flexibilidad mental, habilidad de negociación, capacidad de análisis, criterio para dirigir y facilidad para orientar a clientes internos y externos; además debe tener liderazgo, facilidad para trabajar en equipo, proactivo ante la adversidad, alta capacidad de trabajo y de Análisis. Experiencia y conocimiento en el manejo de personal, clientes y proveedores.	3 Años
	Comercialización del producto  Desarrollo en ventas	EJECUTIVO DE VENTA	Título de Administrador de Empresa, economista o carreras a fines.		Debe poseer habilidades para la obtención y manejo de clientes, flexibilidad mental y habilidad para trabajar en equipo. Debe ser una persona responsable en el manejo de documentos de alta confiabilidad y lo más importante debe tener una excelente presentación personal.	1 año
OPERATIVA	Diseño y Desarrollos de aplicaciones e ingeniería.  Gestión Operacional.	GERENTE DE OPERACIONES	Título profesional en Ingeniería Mecánica, Electrónica o a fines		Este cargo exige una persona que posea una buena capacidad de análisis, excelentes relaciones interpersonales, habilidad para trabajar en equipo, liderazgo y proactivo. Conocimiento en el manejo y mantenimiento de herramientas eléctricas y manuales, proveedores y manejo de mecanismos, sus aplicaciones y simulación.	2 años
	Planta Operativa  Instalación	OPERARIO DE PRODUCCION	Título de Bachiller ya sea académico, técnico o preferiblemente industrial		Debe ser una persona con dinamismo, con facilidad para trabajar en equipo y capacidad de asimilar y transmitir información; también debe tener conocimiento en el manejo de herramientas eléctricas.	1 año
	Gestión terceros legal Gestión de infraestructura y logística Gestión documental Gestión de planes de negocios y finanzas Gestión De Recurso Humano Gestión Operativa	GERENTE DE OPERACIONES	Título profesional en Ingeniería Mecánica, Electrónica o a fines		Este cargo exige una persona que posea una buena capacidad de análisis, excelentes relaciones interpersonales, liderazgo y proactivo. Conocimiento en diseño y desarrollo de maquina, artefactos electrónicos, eléctricos y manuales.	2 años
SERVICIOS GENERALES	Recepción de documentos Vigilancia de los activos de la empresa Atención al cliente Gestión de correspondencia Aseo	SERVICIOS GENERALES	Título de Bachiller ya sea académico, comercial o técnico	En este caso la experiencia se hace suficiente para considerársele como una persona apta para ocupar el cargo.	Debe poseer la habilidad para orientar a clientes internos y externos, debe ser una persona con dinamismo, capacidad para obtener y transmitir información, además de poseer facilidad para el trabajo en equipo.	1 año

## 25. EXPLICACIÓN CONCRETA DEL FORMATO A UTILIZAR EN EL MANUAL DE FUNCIONES

Como toda empresa existente o que está a punto de nacer, debe esquematizar el análisis de los diferentes cargos laborales que posea. **KM ASOCIADOS**, trabajara con un manual práctico, descriptivo, claro y específico para sus diferentes funciones; teniendo en cuenta lo siguiente (véase Tabla 23, 24, 25, 26):

- **CÓDIGO DEL CARGO:** Es la identificación ordenada que la empresa le brinde a cada puesto para un mejor funcionamiento.
- **DEPENDENCIA:** Es el nivel jerárquico con mayor autoridad que la tiene el supervisor operativo.
- **SUPERVISA A:** Se trata de influir sobre terceros grados subordinados con autoridad que posee sobre ellos.
- **FUNCIÓN PRINCIPAL:** Nos indica la labor más importante que debe realizar un supervisor operativo.
- **DETALLES DE FUNCIONES DIARIAS:** Es la especificación detallada de todas las tareas encomendados al supervisor operativo y que debe realizarse a diario.
- **RESPONSABILIDADES:** Describe las causas o atribuciones a las que se comprometió el supervisor operativo desde el momento en que aceptó desempeñar dicho cargo.

**Tabla 23. Manual de funciones del Gerente de Operaciones de KM ASOCIADOS. Fuente Propia**

Nombre del Cargo:	Descripción del Cargo:	Pertenece a la Dependencia de:
Gerente de Operaciones	Será responsable del reclutamiento de personal ejecutivo dotado de alta calificación profesional y humana que sirvan como desarrollo y crecimiento para la empresa, de igual manera estará a cargo de la ejecución de labores que maximicen el rendimiento de la organización y es responsable de las labores relacionadas con la elaboración del producto.	Administrativa
Código del Cargo:		
0001		
Clase:		
Publico		
Responsabilidades:	Función Principal:	Supervisa a:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear políticas básicas generales en torno a la producción, ventas, compra de equipos, materiales y materia prima y contabilidad.</li> <li>Monitorea el manejo de estas políticas básicas.</li> <li>Crea pautas de trabajo uniformes para en todos los departamentos.</li> <li>Vigila y guía los procesos operativos de las gerencias.</li> <li>Estudia el comportamiento de los individuos dentro de la empresa u organización.</li> <li>Velar por el cumplimiento y la realización de las labores encomendadas a los empleados.</li> <li>Transmite órdenes directas al personal operativo.</li> <li>Diseña estrategias para lograr la optimización del tiempo y de las herramientas.</li> <li>Supervisa la utilización y el estado de los equipos de trabajo.</li> <li>Planea mecanismos para lograr mayor satisfacción monetaria.</li> <li>Analizar las acciones y actividades de las personas que allí trabajan.</li> <li>Infiere mucha discreción en asuntos confidenciales y tacto para lograr cooperación; trabajo en que la frecuencia de los contactos es muy acentuada.</li> <li>Mantiene una excelente relación tanto en el ambiente de trabajo como con los clientes; es decir utilizar un buen contacto tanto interno como externo.</li> <li>Control sobre la entrada y salida de materias primas, insumos y productos terminados.</li> <li>La calidad del producto.</li> <li>Relación entre cantidad a producir y cantidad producida.</li> <li>Velar por un ambiente higiénico dentro del proceso de producción.</li> <li>Hacer uso de los elementos y cantidades adecuadas para la elaboración del producto.</li> <li>Control de la mercancía existente.</li> </ul>	<p>Llevar a cabo la administración, crecimiento, objetivos, políticas, estudios, estrategias, presupuestos, elaboración del producto y control de calidad, programas de la empresa y estrategias de la empresa, proyectando acciones futuras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente Administrativo - Financiero</li> <li>Ejecutivos de ventas</li> <li>Operario</li> <li>Contador</li> </ul>
	Detalle de Funciones Diarias:	Condiciones de Trabajo:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constante búsqueda de Negociaciones</li> <li>Búsqueda de mercados para incursionar fácilmente.</li> <li>Se preocupa por las acciones y actitudes que resultan de las personas que allí trabajan al entrar a interactuar con el grupo.</li> <li>Vela por el presupuesto de la empresa.</li> <li>Investiga en las diversas estrategias de crecimiento de la empresa.</li> <li>Controlar que las materias primas lleguen en las cantidades precisas y en buenas condiciones.</li> <li>Seguir con los procedimientos mínimos para seguir con los requerimientos de calidad a la hora de la elaboración del producto.</li> <li>Cumplir diariamente con la cantidad de producto requerido por Gerencia y el departamento de Ventas.</li> <li>Utilizar los materiales necesarios para la elaboración del producto sin excesos.</li> <li>Llevar un inventario de lo que la empresa tiene en existencia.</li> <li>Controlar la salida del producto que va a ser distribuido en el mercado.</li> </ul>	<p>En la empresa <b>KM ASOCIADOS</b> las condiciones de trabajo y el ambiente que se le proporciona al Presidente son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ambiente: condiciones agradables propias de oficina. Su área de trabajo cuenta con el equipo necesario (escritorio, silla, Pc) y material de apoyo.</li> <li>➤ Riesgos: dolores de lumbago por permanente posición sedentaria.</li> <li>➤ Jornada laboral: lunes a viernes de 8:00 a 12: a.m. y de 2:00 a 6: p.m. sábados de 8:00 a 12: m.</li> </ul>

**Tabla 24. Manual de funciones del Director Administrativo de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.**

Nombre del Cargo:	Descripción del Cargo:	Pertenece a la Dependencia de:
Gerente General y Administrativo	Será responsabilidad de este cargo la ejecución de labores relacionados con la administración de los recursos tangibles y no tangibles de la empresa; así como la inversión de fondos en activos y la obtención de la mejor mezcla e financiamiento y dividendos con relación con la valuación global de la empresa.	Administrativa
Código del Cargo:		
0002		
Clase:		
Publico		
Responsabilidades:	Función Principal:	Supervisa a:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lidera, coordina los proyectos de la empresa durante todas sus fases.</li> <li>Ordena y controla el cumplimiento de las actividades propuestas.</li> <li>Controla la asignación de recursos. Combinar de una manera optima, decisiones las decisiones de inversión, financiación y distribución de utilidades.</li> </ul>	<p>Velar por el cumplimiento de las normas administrativas y de desarrollo de la empresa en sus diferentes áreas, al determinar el tamaño de la empresa, sus utilidades de operación, el riesgo del negocio y su liquidez.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutivos de Ventas</li> <li>Contador</li> </ul>
	Detalle de Funciones Diarias:	Condiciones de Trabajo:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determina los objetivos del plan de acción a seguir de la empresa, con el fin de pronosticar y anticipar situaciones futuras.</li> <li>Fomentar el desarrollo profesional.</li> <li>Evaluar resultados contra estándares de desempeño.</li> <li>Planificar el destino de los ingresos netos de la empresa, a fin de generar utilidades futuras.</li> <li>Encontrar forma de obtener dinero para la mejora continua de la empresa.</li> </ul>	<p>En la empresa <b>KM ASOCIADOS</b> las condiciones de trabajo y el ambiente que se le proporciona al Gerente Administrativo son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ambiente: condiciones agradables propias de oficina. Cuenta con equipo necesario y material de apoyo.</li> <li>➤ Riesgos: dolores de lumbago por permanente posición sedentaria.</li> <li>➤ Jornada laboral: lunes a viernes de 8:00 a 12: a.m. y de 2:00 a 6: p.m. sábados de 8:00 a 12: m.</li> </ul>

**Tabla 25. Manual de funciones del Ejecutivo de Ventas de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.**

Nombre del Cargo:	Descripción del Cargo:	Pertenece a la Dependencia de:
Ejecutivo de Ventas	Será responsabilidad de este cargo la planeación, ejecución y control de las ventas como tal obteniendo un margen de rentabilidad considerable.	Administrativa
Código del Cargo:		
0004		
Clase:		
Publico		
Responsabilidades:	Función Principal:	Supervisa a:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaborar con el Gerente de Ventas y el Gerente Administrativo.</li> <li>Fijar cuotas de venta</li> <li>Establecer las rutas de venta</li> <li>Preparación y control de las visitas de venta</li> <li>Servicio Post-venta</li> <li>Conocer a sus clientes y sus necesidades</li> <li>Conocer el mercado y la competencia</li> </ul>	<p>Compara sus precios con los de la competencia, analiza sus costos de bodega y de distribución, analiza las causas de la mercancía devuelta, realiza evaluaciones formales de efectividad publicitaria, y revisa los reportes de su fuerza de ventas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de Producción</li> </ul>
	<p><b>Detalle de Funciones Diarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar y realizar de las ventas de la empresa</li> <li>Direccional las ideas de ventas de la Gerencia de Ventas.</li> <li>Impulsar, organizar y motivar a la red de ventas.</li> </ul>	<p><b>Condiciones de Trabajo:</b></p> <p>En la empresa <b>KM ASOCIADOS</b> las condiciones de trabajo y el ambiente que se le proporciona al Contador son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente: condiciones agradables propias de oficina. Cuenta con equipo necesario y material de apoyo.</li> <li>Riesgos: dolores de lumbago por permanente posición sedentaria.</li> <li>Jornada laboral: lunes a viernes de 8:00 a 12: a.m. y de 2:00 a 6: p.m. sábados de 8:00 a 12: m.</li> </ul>

**Tabla 26. Manual de funciones de los Operarios de Producción de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.**

Nombre del Cargo:	Descripción del Cargo:	Pertenece a la Dependencia de:
Operario de Producción	Será responsabilidad de este cargo la producción del producto.	Operativa
Código del Cargo:		
0005		
Clase:		
Publico		
Responsabilidades:	Función Principal:	Supervisa a:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con la producción programada.</li> <li>Seguir el reglamento de seguridad.</li> <li>Reflejo de sentido de pertenencia a la empresa.</li> <li>Informa sobre el seguimiento de la producción.</li> <li>Conocer la misión, visión, políticas y principios de la empresa.</li> </ul>	<p>Cumplir con la construcción del producto a comercializar, teniendo en cuenta las especificaciones físicas de este y los volúmenes de venta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Producción</li> </ul>
	<p><b>Detalle de Funciones Diarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar control de producto terminado.</li> <li>Informar sobre no conformes en la materia prima.</li> <li>Informar problemas dentro del área de producción.</li> <li>Maximizar turno de trabajo, reducción de tiempos muertos.</li> <li>Cumplir con los requerimientos de la empresa</li> </ul>	<p><b>Condiciones de Trabajo:</b></p> <p>En la empresa <b>KM ASOCIADOS</b> las condiciones de trabajo y el ambiente que se le proporciona al Operario son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente: condiciones agradables propias de oficina. Cuenta con equipo necesario y material de apoyo.</li> <li>Riesgos: dolores de lumbago por permanente posición sedentaria.</li> <li>Jornada laboral: lunes a viernes de 8:00 a 12: a.m. y de 2:00 a 6: p.m. sábados de 8:00 a 12: m.</li> </ul>

## **26. CAPACITACION DE PERSONAL**

### **26.1 RECLUTAMIENTO**

Existen muchos y muy diversos medios para reclutar personal para la empresa, cada uno de estos medios posee sus ventajas y desventajas, asimismo, cada uno tiene lógicamente, un impacto sobre el presupuesto de la empresa; este aviso se pondrá semanalmente y el presupuesto para esto se encuentra en los gastos de introducción al mercado ubicado en el capítulo III de este trabajo. Por ello el medio que se eligió fue el periódico por ser de bajo costo.

**“Empresa emprendedora del sector industrial requiere:**

**1 Operario de producción**

**1 Administrador de Empresas o Economista**

**1 Secretaria**

**Interesados, presentarse con su hoja de vida en la Calle 29 # 19 – 65, de 9:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 3:00 p.m. a 5:00 p.m.”**

### **26.2 SELECCIÓN**

Al momento de seleccionar el personal hay que ser muy cuidadosos, primero se debe planear el sistema a utilizar para luego ejecutarlo. Como ya lo mencionamos antes, se hará por medio de una solicitud de empleo generando una lista de candidatos, en esta parte del proceso, se verificaran los datos de las personas interesadas; y se filtrará esta información de acuerdo perfil de cargo que se necesita, eliminando opciones hasta dejar aproximadamente 5 personas a entrevistar con detalle.

Después de este filtro, se realizarán entrevistas a cada candidato en donde por medio de preguntas ellos deberán justificar lo estipulado en su hoja de vida; esto se realizará hasta encontrar las personas adecuadas para cada vacante. Las entrevistas que se realicen no tendrán ningún valor.

### **26.3 CONTRATACION**

Este será un proceso simple, pero al mismo tiempo importante, ya que se fijan los detalles legales y compromisos a cumplir tanto por el empleado como por la empresa; cláusulas de confidencialidad, derechos, obligaciones, requisitos, entre otros.

El **tipo de contrato** a manejar por **KM ASOCIADOS**, incluye cláusula en donde se comprometen a seguir las políticas de trabajo que se les exigen, confidencialidad, tanto del producto como del proceso de fabricación, así como las formas de pago, la cantidad a pagar, y el tipo de prestaciones que de acuerdo a la ley se les serán otorgados; el tipo de contrato será individual.

Los ejecutivos de ventas, la persona encargada del aseo general y los operarios de producción recibirán su sueldo quincenal y sus contratos serán renovados cada año, el contador recibirá su sueldo una vez termine su trabajo.

El gerente de operaciones y el director administrativo también recibirán su sueldo quincenal y estarán indefinidamente ya que se trata de los socios de la empresa, en caso de liquidación de la sociedad, se establecerá en conjunto un monto de dinero que satisfaga la inversión inicial de la empresa mas unas utilidades, esto con el fin de no llevar a quiebra a la empresa. En cada contrato se deberá considerar los siguientes aspectos laborales:

- Los ejecutivos de ventas deben cumplir con las proyecciones para cada mes mostradas anteriormente, de lo contrario **KM ASOCIADOS** está en su derecho de prescindir del empleado.
- Los operarios de producción deben cumplir su cuota de fabricación diaria para lograr cumplir con la demanda en el tiempo programado, de lo contrario **KM ASOCIADOS** esta en su derecho de prescindir del empleado.
- Todos los empleados de **KM ASOCIADOS**, están obligados a tener un buen ambiente de trabajo y una estrecha relación laboral con sus demás compañeros de trabajo..
- Promover la interacción para mejorar diseño y procesos de fabricación.

#### **26.4 INDUCCION**

El proceso de inducción para la empresa es de suma importancia ya que es el primer encuentro entre el trabajador y la empresa cuando éste es contratado; el primer paso a ejecutar es mostrarle los valores de la empresa (misión, visión, políticas y principios), también se le mostrara un panorama de lo que la empresa espera de él, así como lo que el puede esperar de la empresa. Este proceso de inducción será realizado por el Gerente General y/o Administrativo, mediante un presentación en power point.

## 27. DESARROLLO DE PERSONAL

**KM ASOCIADOS**, tendrá un total de 5 empleados, de los cuales 3 trabajarán en el área administrativa, 1 en el área operativa y 1 en actividades de generales, tales como vigilancia y aseo; el contador de la empresa trabajará off source.

El proceso de adiestramiento del personal tomará 2 días ( véase Tabla 27); en este tiempo se les mostrarán sus funciones básicas dentro de la empresa, así como las instalaciones y equipos.

**Tabla 27. Plan de Adiestramiento para los Empleados de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.**

<b>ADIESTRAMIENTO</b>		
<b>PUESTO</b>	<b>TIPO DE ADIESTRAMIENTO</b>	<b>COSTO</b>
Producción Administrativa	Se enseñaran las funciones básicas de la empresa, las normas y políticas, las instalaciones de la compañía y los equipos disponibles. Los cargos de producción tardaran más su capacitación ya que deben usar equipo especial. El encargado del área será el responsable del adiestramiento.	El proceso de adiestramiento consumirá más tiempo que dinero. El adiestramiento consumirá para el área de producción un estimado de 10 días. El costo es el salario del empleado.
<b>Capacitación</b>		
<b>Puesto</b>	<b>Tipo de Adiestramiento</b>	<b>Costo</b>
Administrativa	La capacitación para este departamento no es compleja y no requiere mucho tiempo, la capacitación se dará por el gerente a la parte contable y la parte de ventas. Cada uno de ellos anunciara y aplicara cualquier cambio o innovación que sea necesaria. Esta será un proceso continuo, que es parte del trabajo de todos.	El tiempo estimado para la capacitación será de 4 días por persona, y su costo es el salario del empleado.
Producción.	La capacitación para este departamento será mas compleja, ya que estas personas tendrán contacto con las maquinas y las herramientas necesarias para el proceso de producción. Las tecnologías son más complejas, además son muy cambiantes. Es importante que el gerente de operaciones y el jefe de producción se encarguen del adiestramiento, pero se contratara capacitadores por unos días y/o cursos en el sena.	Toma por lo menos 10 días capacitar a las personas en el manejo de las maquinas y las herramientas, el costo de los asesores.



## 28. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Es muy importante recordar que la legislación colombiana, establece una serie de normas y parámetros tanto para el empleado como para el empleador, que se traduce en las responsabilidades y los derechos monetarios que cada uno de ellos tiene. Para **KM ASOCIADOS**, es importante conocer los recargos, prestaciones, bonificaciones, y otros a los que tiene derecho el empleado (véase Tabla 28 y 29). Y el empleado conocer los descuentos, deducciones que se le hacen. **KM ASOCIADOS**, brindará prestaciones sociales del 1.47% a los operarios de producción debido a su vinculación directa de la fabricación de la maquina expendedora de cigarrillos por unidad, a los demás empleados de la empresa, recibirán honorarios por actividad prestadas.

**Tabla 28. Total Salarios Mensuales de KM ASOCIADOS para el 2007. Fuente. Propia.**

SALARIOS MENSUALES PARA EL 2007				
PERSONAL	CANTIDAD	SALARIO	AUX. DE TRANSPORTE	TOTAL
Director de Operaciones	1	\$ 800.000		\$ 800.000
Gerente General y Administrativo	1	\$ 1.000.000		\$ 1.000.000
Secretaria	1	\$ 408.000		\$ 408.000
Contador	1	\$ 150.000		\$ 150.000
Ejecutivos de Ventas	1	\$ 204.000	\$ 47.000	\$ 251.000
Aseadora	1	\$ 120.000		\$ 120.000
TOTAL				\$ 2.729.000

**Tabla 29. Total Mano de Obra Directa Mensuales de KM ASOCIADOS para el 2007. Fuente. Propia.**

<b>COSTOS DIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>	
<b>DESCRIPCION</b>	<b>TOTAL</b>
Mano de Obra Directa	\$ 408.000
Auxilio de Transporte	\$ 47.700
Prestaciones	\$ 49.980
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$ 505.680</b>

Con respecto a los salarios se debe tener en cuenta la inflación anual para el ajuste sobre estos salarios. También se debe mencionar que a partir del 2008, solo se contratará otro ejecutivo de ventas (véase Tabla 30).

**Tabla 30. Total Salarios Mensuales de KM ASOCIADOS para el 2008. Fuente. Propia.**

<b>SALARIOS MENSUALES PARA EL 2008</b>				
<b>PERSONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>SALARIO</b>	<b>AUX. DE TRANSPORTE</b>	<b>TOTAL</b>
Director de Operaciones	1	\$ 800.000		\$ 800.000
Gerente General y Administrativo	1	\$ 1.000.000		\$ 1.000.000
Secretaria	1	\$ 408.000		\$ 408.000
Contador	1	\$ 150.000		\$ 150.000
Ejecutivos de Ventas	2	\$ 204.000	\$ 47.000	\$ 502.000
Aseadora	1	\$ 120.000		\$ 120.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 2.980.000</b>

## 29. EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño del trabajador es un punto muy delicado y crítico, ya que este incide en la moral del empleado y sobre las metas propuestas en la empresa, por ello debe ser bien analizado y medido para la hora de sacar los resultados.

Es importante que los objetivos establecidos se determinen al comienzo, y que se desglosen en objetivos diarios, semanales, mensuales, etc. Y que estos sean revisados periódicamente y así determinar la validez de estos (véase Figura 16 y 17). Es importante evaluar los resultados obtenidos, para así poder tomar las medidas correctivas y/o preventivas necesarias. Las evaluaciones de desempeño se realizan en todas las áreas de la empresa, administrativa y operativa:

### 29.1 FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA LOS EJECUTIVOS DE VENTAS

Figura 16. Formato de evaluación de desempeño para los Ejecutivos de Ventas de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.

EVALUACION DE DESEMPEÑO EJECUTIVO DE VENTAS					
NOMBRE _____			CEDULA _____		
SEMANA DEL _____			AL _____		
FECHA	ESTABLECIMIENTO VISITADO	NOMBRE DEL PROPIETARIO	DIRECCION	CIUDAD	NEGOCIACION APROVADA

TOTAL NEGOCIOS REALIZADOS EN LA SEMANA \_\_\_\_\_

## 29.2 FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA EL OPERARIO DE PRODUCCION

Figura 17. Formato de evaluación de desempeño para los Operarios de Producción de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.

EVALUACION DE DESEMPEÑO OPERARIO DE PRODUCCION			
NOMBRE _____		CEDULA _____	
SEMANA DEL _____		AL _____	
FECHA DE ENTREGA	CANTIDAD DE MAQUINAS PROGRAMADAS	CANTIDAD DE MAQUINAS FABRICADAS	CUMPLIMIENTO
TOTAL DE MAQUINAS FABRICADAS EN LA SEMANA _____			

### 30.RELACIONES DE TRABAJO

El ambiente de trabajo es de gran importancia para el desarrollo de la **KM ASOCIADOS**, e involucra una serie de aspectos de gran importancia, como son:

- La motivación
- La comunicación
- El trabajo en equipo.
- La calidad personal y de vida de todos los miembros de la organización.

Para nuestra empresa, estos son elementos indispensables a considerarse, en el momento de contribuir a establecer un **clima organizacional** adecuado, el repercute fuertemente sobre la productividad.

Al hablar de motivación, se hace referencia a que **KM ASOCIADOS**, se interesará en que sus empleados asistan a eventos sociales, educativos y deportivos, con el fin de mantener u aumentar la motivación e interés por trabajar en la empresa.

La parte de comunicación, estará basada en la implementación de un sistema que facilite en intercambio de información entre el personal operativo y administrativo y evite o ayude a solucionar rápidamente cualquier conflicto interpersonal que pudiera surgirse entre los miembros de la organización.

El trabajo en equipo es un aspecto crítico y relevante en el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa, que esta mezclado con la calidad de personal y de vida que sus miembros posean, es decir, cuando todos miramos y trabajamos por el mismo fin y en las mejores condiciones, el desarrollo humano y empresarial será positivo puesto que nuestro enfoque social, cultural y económico se basará en **que todos los trabajadores de KM ASOCIADOS somos una sola empresa.**

### **31. MARCO LEGAL**

Todas las empresas (ver anexo 4) deben estar matriculadas en Cámara de Comercio de Palmira y registrar los libros correspondientes.

La legislación actual obliga a todo empresario a llevar una contabilidad ordenada y adecuada a su actividad mercantil (artículo 19, ordinal 3, código de Comercio) y a inscribir en el Registro Mercantil del lugar donde el empresario tenga su domicilio, los libros de contabilidad y comercio (artículo 28, ordinal 7).

Las personas jurídicas deben registrar los siguientes libros:

- Caja Diario
- Mayor y Balance
- Inventarios y Balances
- Libros de Actas, de Asambleas, de Accionistas o libros de Actas de Junta de Socios.
- Libros de Actas de Junta Directiva

Existe una normatividad que permite el apoyo del gobierno hacia las micro, pequeñas y medianas empresas, contemplado en el Plan Nacional de Desarrollo para las Microempresas (Ver anexo 5).

## **32. FINANZAS**

### **32.1 OBJETIVOS DEL AREA CONTABLE**

**32.1.1 Objetivos generales.** El objetivo principal de **KM ASOCIADOS**, es llevar de la manera mas ordenada las cuentas de la empresa. Estar informados de cuál es la situación de la misma y buscar alternativas atractivas que permitan ahorrar en costos y/o gastos para aumentar las expectativas de rendimiento.

**32.1.2 Objetivos a corto plazo.** **KM ASOCIADOS**, debe determinar el flujo de efectivo para iniciar operaciones de producción, también debe tener claro cuales serán sus costos y gastos variables y fijos, así como el capital necesario a aportar, al igual que los créditos requeridos. Debe establecer las entradas y salidas de efectivo, evaluar su funcionamiento con los indicadores financieros propuestos, además de establecer sus sistemas de financiamiento. Aquí se debe tener en cuenta las entradas de acuerdo a las proyecciones de ventas de los primeros nueve meses de funcionamiento de **KM ASOCIADOS**.

**32.1.3 Objetivos a mediano plazo.** **KM ASOCIADOS**, debe medir sus utilidades de acuerdo a sus proyecciones de ventas, mediante proyecciones de flujo de efectivo, así como de estados financieros (estado de resultados, flujo de efectivo y balance general). Aquí se debe tener en cuenta las utilidades de acuerdo a las proyecciones de ventas del segundo año; se considera al tercer año, como un objetivo a mediano plazo debido a que apenas terminamos nuestro proceso de introducción en el mercado.

**32.1.4 Objetivos a largo plazo.** Debido a que el flujo de efectivo es medido mediante proyecciones de ventas, el cuarto año será equivalente al aumento en un 65% de sus ventas y de sus entradas.

### 33. FLUJO DE EFECTIVO

#### 33.1 ACTIVOS FIJOS DEL AREA DE PRODUCCION

Dentro de los activos fijos de producción, tendremos la herramienta, los muebles y enceres necesarios para que esta área de **KM ASOCIADOS** funcione óptimamente (véase Tabla 31):

Tabla 31. Total de Activos Fijos del Área de Producción de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.

ACTIVO	CANTIDAD	COSTO UNIDAD	COSTO TOTAL
Cable Serial	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Quemador electrónico	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Multímetro	1	\$ 115.000	\$ 115.000
Taladro Eléctrico Reversible	1	\$ 332.000	\$ 332.000
Cortafrio	2	\$ 24.600	\$ 49.200
Alicate	2	\$ 21.800	\$ 43.600
Remachadora Manual	1	\$ 28.500	\$ 28.500
Opresolo Normal	2	\$ 58.100	\$ 116.200
Nivel	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Pela Cable	2	\$ 10.000	\$ 20.000
Pinzas	2	\$ 7.000	\$ 14.000
Cautín	2	\$ 25.000	\$ 50.000
Juego de Atornilladores Allen (6 piezas)	2	\$ 3.000	\$ 6.000
Juego de Atornilladores Stanley (6 piezas)	2	\$ 28.000	\$ 56.000
Juego de Llaves Boja Fija	2	\$ 45.000	\$ 90.000
Mesas Tipo Industrial	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Sillas Sencillas	2	\$ 40.000	\$ 80.000
Estantería	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Equipos de Seguridad Industrial	1	\$ 25.000	\$ 25.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 5.335.500</b>

#### 33.2 ACTIVOS FIJOS DEL AREA ADMINISTRATIVA

Dentro de los activos fijos del área administrativa, tendremos los equipos de cómputo, de comunicación, los muebles y enceres necesarios para que esta área en **KM ASOCIADOS** funcione óptimamente (véase Tabla 32):



Tabla 32. Total de Activos Fijos del Área Administrativa de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.

ACTIVO	CANTIDAD	COSTO UNIDAD	COSTO TOTAL
Computadores	2	\$ 2.100.000	\$ 4.200.000
Impresoras	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Escritorios	2	\$ 150.000	\$ 300.000
Teléfonos	2	\$ 25.000	\$ 50.000
Fax	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Sillas Ergonómicas	2	\$ 80.000	\$ 160.000
Sillas Sencillas	4	\$ 40.000	\$ 160.000
Calculadora	2	\$ 10.000	\$ 20.000
Archivadores	1	\$ 50.000	\$ 50.000
Enfermería	1	\$ 20.000	\$ 20.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 5.560.000</b>

### 33.3 COSTOS Y GASTOS DE KM ASOCIADOS

Tabla 33. Total Costos Directos de Fabricación por Mes de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.

COSTOS DIRECTOS DE FABRICACIÓN	
DESCRIPCION	TOTAL
Mano de Obra Directa	\$ 408.000
Auxilio de Transporte	\$ 47.700
Prestaciones	\$ 49.980
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$ 505.680</b>

Se ha catalogado costos directos de fabricación a los pagos que **KM ASOCIADOS** debe incurrir mes a mes para la fabricación de una maquina dispensadora de cigarrillos por unidad (véase Tabla 33).

Tabla 34. Total Costos Variables de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.

COSTOS VARIABLES	
DESCRIPCION	TOTAL
Costos Materia Prima Por Maquina	\$ 1.068.500
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.068.500</b>

Se denomina costos variables al costo de la materia prima necesaria para la fabricación de una maquina dispensadora de cigarrillos por unidad.

**Tabla 35. Total Gastos Administrativos Mensuales de KM ASOCIADOS en el 2007. Fuente. Propia.**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS 2007</b>	
<b>DESCRIPCION</b>	<b>TOTAL</b>
Salarios de Oficina	\$ 2.729.000
Servicios Públicos (Energía, Agua, Teléfono)	\$ 320.000
Papelería e Insumos	\$ 71.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.120.000</b>

**Tabla 36. Otros Gastos Administrativos Mensuales de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.**

<b>OTROS GASTOS</b>	
Depreciación de Equipos	\$ 90.796
Publicidad	\$ 208.333
Impuestos Ind. Ccio. Cámara de Ccio.	\$ 25.000
Impuesto Predial	\$ 12.500
Transporte	\$ 350.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 686.629</b>

Gastos administrativos (véase Tabla 35) y otros gastos (véase Tabla 36) se denominan a todos los gastos que se generan en la empresa mes a mes sin importar si se obtienen o no se obtienen ingresos en el mes, es decir, salario por actividades, depreciación de equipos de oficina entre otras.

Debido a que en el 2008 se piensa contratar otro nuevo ejecutivo de ventas en la empresa, en este año, los gastos administrativos cambian (véase Tabla 37).

Tabla 37. Total Gastos Administrativos Mensuales de KM ASOCIADOS en el 2008. Fuente. Propia.

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS 2008</b>	
<b>DESCRIPCION</b>	<b>TOTAL</b>
Salarios de Oficina	\$ 2.980.000
Servicios Públicos (Energía, Agua, Teléfono)	\$ 320.000
Papelería e Insumos	\$ 71.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.371.000</b>

### 33.4 PRECIO DE LA MAQUINA

El precio de la maquina es estipulado de acuerdo a los costos y los gastos que la empresa genera mediante un periodo de tiempo; el método que se utilizará para determinar el precio de la maquina expendedora de cigarrillos por unidad de **KM ASOCIADOS** es el método basado en el costeo total, el cual consiste el aumentar el costo total que incluye tanto los costos de producción como los costos de operación y el porcentaje deseado por la gerencia, en función de la utilidades que se desean lograr.

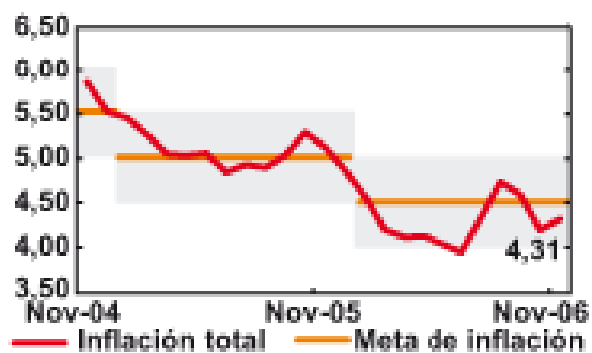
Para los primeros nueve meses de funcionamiento (año 2007) de **KM ASOCIADOS**, se prevé el manejo del 20% de utilidades sobre los costos, llevándonos a lo siguiente (véase Tabla 38):

Tabla 38. Precio de Venta de la Maquina Dispensadora de cigarrillos de KM ASOCIADOS en el 2007. Fuente. Propia.

ESTRUCTURA DE COSTO UNITARIO PARA EL 2007	
<b>INFLACION</b>	<b>4,5%</b>
Costo Materia Prima	\$ 1.116.583
Costo Mano de Obra Directa	\$ 25.798
Comisión Por Venta	\$ 13.336
<b>COSTO SUBTOTAL UNIDAD</b>	<b>\$ 1.155.747</b>
Gastos Administrativos	\$ 194.203
<b>COSTO TOTAL UNIDAD</b>	<b>\$ 1.349.950</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>20%</b>
<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>\$ 1.619.940</b>

Para los siguientes años de funcionamiento, se debe tener en cuenta el incremento del costo de vida que se genera anualmente (Inflación, véase Figura 18)\*, hay que tener en cuenta que la tendencia en el momento es a bajar o mantenerse.

Figura 18. Inflación y Metas. Fuente. Banco de la República de Colombia.



\* Según datos del Banco de la Republica de Colombia

Debido a que se proyectó las ventas 4 años hacia el futuro, se debe tener un estimado del impacto de la inflación sobre el precio de venta de cada maquina año por año (véase Tabla 39, 40, 41).

**Tabla 39. Precio de Venta de la Maquina Dispensadora de cigarrillos de KM ASOCIADOS en el 2008. Fuente. Propia.**

<b>ESTRUCTURA DE COSTO UNITARIO PARA EL 2008</b>	
<b>INFLACION</b>	<b>4,0%</b>
Costo Materia Prima	\$ 1.161.246
Costo Mano de Obra Directa	\$ 13.840
Comisión Por Venta	\$ 12.861
<b>COSTO SUBTOTAL UNIDAD</b>	<b>\$ 1.187.947</b>
Gastos Administrativos	\$ 111.051
<b>COSTO TOTAL UNIDAD</b>	<b>\$ 1.298.998</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>25%</b>
<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>\$ 1.623.747</b>

**Tabla 40. Precio de Venta de la Maquina Dispensadora de cigarrillos de KM ASOCIADOS en el 2009. Fuente. Propia.**

<b>ESTRUCTURA DE COSTO UNITARIO PARA EL 2009</b>	
<b>INFLACION</b>	<b>4,0%</b>
Costo Materia Prima	\$ 1.207.696
Costo Mano de Obra Directa	\$ 7.968
Comisión Por Venta	\$ 12.796
<b>COSTO SUBTOTAL UNIDAD</b>	<b>\$ 1.228.460</b>
Gastos Administrativos	\$ 63.938
<b>COSTO TOTAL UNIDAD</b>	<b>\$ 1.292.398</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>30%</b>
<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>\$ 1.680.118</b>

**Tabla 41. Precio de Venta de la Maquina Dispensadora de cigarrillos de KM ASOCIADOS en el 2010. Fuente. Propia.**

<b>ESTRUCTURA DE COSTO UNITARIO PARA EL 2010</b>	
<b>INFLACION</b>	<b>4,0%</b>
Costo Materia Prima	\$ 1.256.003
Costo Mano de Obra Directa	\$ 4.821
Comisión Por Venta	\$ 12.995
<b>COSTO SUBTOTAL UNIDAD</b>	<b>\$ 1.273.820</b>
Gastos Administrativos	\$ 38.685
<b>COSTO TOTAL UNIDAD</b>	<b>\$ 1.312.505</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>35%</b>
<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>\$ 1.771.882</b>

Sin embargo, al cotizar nuestra maquina dispensadora de cigarrillos, se deben analizar cada una las diferentes estructuras de precios mencionadas con anterioridad; es necesario aclarar que el margen de contribución que se ha estipulado año por año, si y solamente si, será real si se cumplen con las ventas que se han proyectado inicialmente en cada uno de los años, ya que si al final de cualquiera de estos cuatros no se cumple con lo proyectado en ventas, el margen de utilidad será menor; porque se esta cotizando a partir de un supuesto que en su momento no será valido en ese precio ya que los costos de fabricación y de operación se prorratean entre un volumen inicial, es decir, lo proyectado a vender y fabricar.

En conclusión, si en el año 2007 se vende y se fabrica lo previsto, el margen de utilidad será real, 20%; pero si en el 2008 se vende y se fabrica menos maquinas de las proyectadas, el margen de utilidad será menor ya que los costos de

fabricación y de operación no serán divididos entre la cantidad de maquinas calculadas inicialmente generando así, menos ingresos de los esperados.

### 33.5 CAPITAL SOCIAL

El Capital social es la cantidad total de dinero que están invirtiendo los socios de la empresa, con el fin de la conformación de la misma y la base del inicio operativo de esta.

La inversión de **KM ASOCIADOS**, asciende a cincuenta millones de pesos (\$50.000.000.00) moneda legal, cantidad aportada por los socios (ver Anexo 4, Escritura Pública); por esto, no será necesaria la adquisición de préstamos a entidades financieras ni créditos con proveedores (véase Tabla 42).

Tabla 42. Total Inversión para Arranque de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.

<b>INVERSION</b>	
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
Costos Materia Prima Por Maquina	\$ 27.567.300
Mano de Obra Directa	\$ 505.680
Gastos Administrativos y Otros	\$ 3.806.629
Caja	\$ 4.620.295
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 36.499.904</b>
<b>COMPRA DE ACTIVOS</b>	
Activos del Área Producción	\$ 5.335.500
Activos del Área Administrativa	\$ 5.560.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10.895.500</b>
<b>PREOPERATIVOS</b>	
Publicidad de Lanzamiento	\$ 2.500.000
<b>CONSTITUCION</b>	
Vinculación a Cámara y Comercio	\$ 104.100
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 49.999.504</b>

### 33.6 ENTRADAS

Las entradas (véase Tabla 43) de **KM ASOCIADOS**, están planeadas de acuerdo al precio de venta y las proyecciones de estas (ver Tabla 14, proyecciones de ventas).

**Tabla 43. Total de Ingresos o Entradas por Venta Mensuales de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.**

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL POR AÑO
<b>INGRESOS 2007</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 41.794.446	\$ 42.118.434	\$ 42.118.434	\$ 43.738.373	\$ 43.738.373	\$ 43.738.373	\$ 46.978.253	\$ 46.978.253	\$ 46.978.253	<b>\$ 398.181.191</b>
<b>INGRESOS 2008</b>	\$ 50.336.162	\$ 50.336.162	\$ 50.336.162	\$ 56.831.151	\$ 56.831.151	\$ 56.831.151	\$ 64.949.887	\$ 64.949.887	\$ 64.949.887	\$ 74.692.369	\$ 74.692.369	\$ 74.692.369	<b>\$ 740.428.706</b>
<b>INGRESOS 2009</b>	\$ 89.046.246	\$ 89.046.246	\$ 89.046.246	\$ 102.487.189	\$ 102.487.189	\$ 102.487.189	\$ 117.608.249	\$ 117.608.249	\$ 117.608.249	\$ 134.409.428	\$ 134.409.428	\$ 134.409.428	<b>\$ 1.330.653.336</b>
<b>INGRESOS 2010</b>	\$ 161.241.255	\$ 161.241.255	\$ 161.241.255	\$ 182.503.838	\$ 180.731.956	\$ 180.731.956	\$ 203.766.421	\$ 203.766.421	\$ 203.766.421	\$ 226.800.886	\$ 226.800.886	\$ 226.800.886	<b>\$ 2.319.393.434</b>

### 33.7 SALIDAS

Las salidas (véase Tabla 44) de **KM ASOCIADOS**, depende de los costos de fabricación de acuerdo a sus proyecciones de ventas, (ver Tabla 14, proyecciones de ventas).

**Tabla 44. Total de Egresos o Salidas por Fabricación Mensual de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.**

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL POR AÑO
<b>COSTOS 2007</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 34.828.705	\$ 35.098.695	\$ 35.098.695	\$ 36.448.644	\$ 36.448.644	\$ 36.448.644	\$ 39.148.544	\$ 39.148.544	\$ 39.148.544	<b>\$ 331.817.659</b>
<b>COSTOS 2008</b>	\$ 40.268.930	\$ 40.268.930	\$ 40.268.930	\$ 45.464.921	\$ 45.464.921	\$ 45.464.921	\$ 51.959.909	\$ 51.959.909	\$ 51.959.909	\$ 59.753.896	\$ 59.753.896	\$ 59.753.896	<b>\$ 592.342.965</b>
<b>COSTOS 2009</b>	\$ 68.497.112	\$ 68.497.112	\$ 68.497.112	\$ 78.836.299	\$ 78.836.299	\$ 78.836.299	\$ 90.467.884	\$ 90.467.884	\$ 90.467.884	\$ 103.391.868	\$ 103.391.868	\$ 103.391.868	<b>\$ 1.023.579.489</b>
<b>COSTOS 2010</b>	\$ 119.437.966	\$ 119.437.966	\$ 119.437.966	\$ 135.188.028	\$ 133.875.523	\$ 133.875.523	\$ 150.938.090	\$ 150.938.090	\$ 150.938.090	\$ 168.000.656	\$ 168.000.656	\$ 168.000.656	<b>\$ 1.718.069.210</b>



### 33.8 PROYECCIONES DEL FLUJO EFECTIVO

Esta información hace referencia a las entradas o ingresos versus las salidas o egresos de **KM ASOCIADOS** tendrá durante un periodo de tiempo determinado (véase Tabla 45).

El flujo de efectivo permite proyectar, de manera concreta y confiable, la situación económica de la empresa en tiempos futuros, facilitando a la vez, tanto el cálculo de las cantidades de dinero que se requerirán en fechas posteriores (para compra de equipo, materia prima, pago de adeudos, pago de honorarios, etc.), como de las cantidades de dinero que ingresarán a la empresa, por concepto de ventas, derechos, interese, etcétera.

**Tabla 45. Flujo de Efectivo de KM ASOCIADOS en sus cuatro Primeros años de Funcionamiento. Fuente. Propia.**

FLUJO DE EFECTIVO					
	0	2007	2008	2009	2010
<b>Ingresos</b>					
Ventas		\$ 398.181.191	\$ 740.428.706	\$ 1.330.653.336	\$ 2.319.393.434
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 398.181.191</b>	<b>\$ 740.428.706</b>	<b>\$ 1.330.653.336</b>	<b>\$ 2.319.393.434</b>
<b>Egresos</b>					
Caja	\$ 4.620.295				
Materia Prima	\$ 27.567.300	\$ 274.455.979	\$ 529.528.085	\$ 956.494.941	\$ 1.644.108.526
Mano de Obra Directa	\$ 505.680	\$ 6.341.227	\$ 6.310.886	\$ 6.310.886	\$ 6.310.886
Gastos Administrativos y Otros	\$ 3.806.629	\$ 49.160.652	\$ 53.053.752	\$ 54.781.137	\$ 57.745.486
Activos Área de Producción	\$ 5.335.500				
Activos Área Administrativa	\$ 5.560.000				
Preoperativos	\$ 2.500.000				
Constitución	\$ 104.100				
<b>Total de Egresos</b>	<b>\$ 49.999.504</b>	<b>\$ 329.957.857</b>	<b>\$ 588.892.723</b>	<b>\$ 1.017.586.964</b>	<b>\$ 1.708.164.898</b>
<b>Flujo Neto</b>		<b>\$ 68.223.333</b>	<b>\$ 151.535.983</b>	<b>\$ 313.066.372</b>	<b>\$ 611.228.536</b>
<b>Inversión</b>	<b>\$ 49.999.504</b>				

### **34. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS**

Los estados financieros son resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa, a un periodo determinado o a una fecha específica futura.

La razón por la cual se realiza estos análisis para **KM ASOCIADOS**, es para tener una visión desde el principio hacia donde conduce todos los esfuerzos que se realizan en la empresa para lograr las proyecciones de ventas y fabricación, además de brindar información para la toma de decisiones.

#### **34.1 ESTADO DE RESULTADOS**

El estado de resultados se puede definir como el instrumento que se utiliza administrativamente para reportar las operaciones que se realizan en la empresa en un periodo determinado; ganancias (utilidad) o pérdidas de una empresa; resultado que se obtiene restando los gastos y/o pérdidas a los ingresos y/o ganancias. Este es el principal medio para medir la rentabilidad de una empresa (ver Tabla 46).

Tabla 46. Estado de Resultados de KM ASOCIADOS para los Primeros 4 años de Funcionamiento. Fuente. Propia.

EMPRESA : KM ASOCIADOS														
ESTADO DE RESULTADOS	2007	% Part. VARIACION			2008	% Part.	VARIACION		2009	% Part.	VARIACION		2010	% Part.
Ventas Netas	398.181.191	100%	342.247.516	46%	740.428.706	100%	590.224.630	44%	1.330.653.336	100%	988.740.098	43%	2.319.393.434	100%
Costo de Ventas	284.082.529	71%	257.621.224	48%	541.703.753	73%	431.236.524	44%	972.940.277	73%	694.489.721	42%	1.667.429.998	72%
Utilidad Bruta	114.098.662	29%	84.626.292	43%	198.724.953	27%	158.988.106	44%	357.713.059	27%	294.250.377	45%	651.963.436	28%
Gastos Administrativos	47.735.130	12%	2.904.082	6%	50.639.212	7%	0	0%	50.639.212	4%	0	0%	50.639.212	2%
U. Operativa	66.363.532	17%	81.722.209	55%	148.085.741	20,0 %	158.988.106	52%	307.073.847	23%	294.250.377	49%	601.324.224	26%
(+ ó -) Otros Ingresos y Gastos No Operacionales		0%	0	0%		0%	0	0%		0%	0	0%		0%
U.A.I.I.	66.363.532	17%	81.722.209	55%	148.085.741	20%	158.988.106	52%	307.073.847	23%	294.250.377	49%	601.324.224	26%
Gasto Intereses		0%	0	0%		0%	0	0%		0%	0	0%		0%
U.A.I.	66.363.532	17%	81.722.209	55%	148.085.741	20%	158.988.106	52%	307.073.847	23%	294.250.377	49%	601.324.224	26%
Impuestos	10.618.165	3%	13.075.554	55%	23.693.719	3%	25.438.097	52%	49.131.815	4%	47.080.060	49%	96.211.876	4%
Utilidad Neta	55.745.367	14%	68.646.656	55%	124.392.023	17%	133.550.009	52%	257.942.031	19%	247.170.316	49%	505.112.348	22%

Básicamente se ha observado que KM ASOCIADOS es viable; ya que genera utilidades (véase Figura 19, 20, 21) superiores al capital inicial; permitiéndole subsanar los costos incurridos en la producción del bien sin necesidad de adquirir ninguna obligación financiera o con terceros (Proveedores).

Figura 19. Diagrama de Flujo efectivo de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.

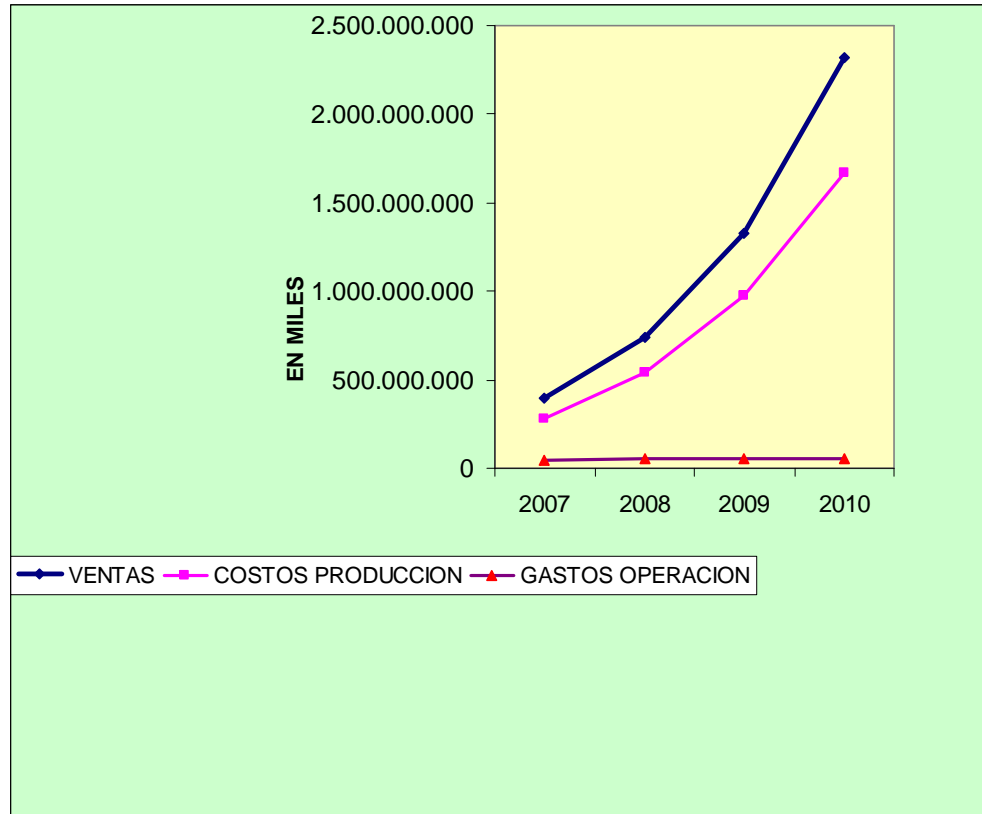
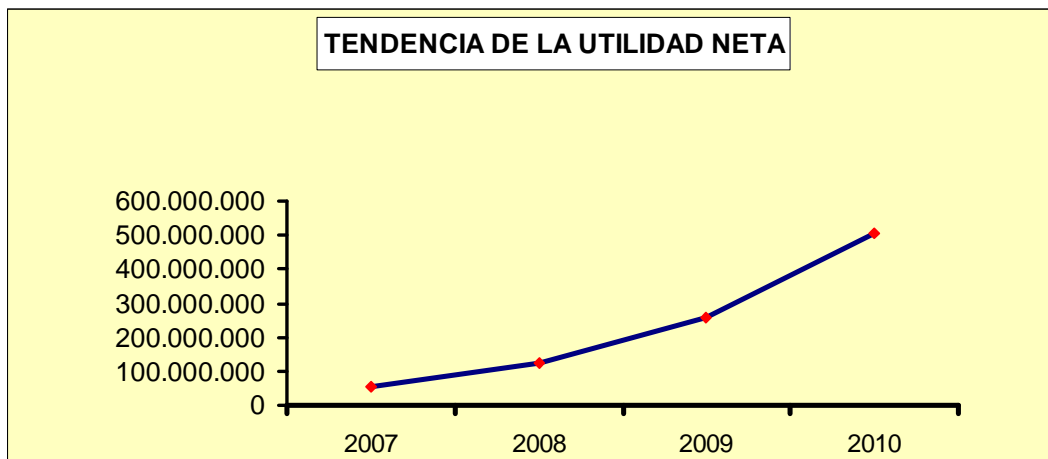


Figura 20. Diagrama de Tendencia de Utilidad Operativa de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.



Figura 21. Diagrama de la Tendencia de la Utilidad Neta de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.



Los diagramas anteriormente mostrados, lo que nos indican es que a medida que pase el tiempo y se cumplan con las proyecciones de ventas que con anterioridad hemos mencionado, **KM ASOCIADOS** generará utilidades netas por encima de los costos en los que incurre, certificando la rentabilidad de esta.

### 34.2 VALOR PRESENTE NETO

El Valor Presente Neto mide el remanente en pesos de hoy, después de descontar la inversión (o el "préstamo" que le hace el inversionista al proyecto) y el "interés" (calculado a la tasa de descuento) que debe "devolver" el proyecto al inversionista.

En otras palabras, es el monto por el cual aumenta la riqueza de la empresa después de haber llevado a cabo la alternativa que se estudia. El VPN, por lo tanto, emite un criterio de aceptación cuando el valor presente neto es positivo, dado que agrega capital a la empresa (véase Tabla 47).

Tabla 47. VPN al cabo de 4 años del funcionamiento de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.

VALOR PRESENTE NETO	
DESCRIPCION	MONTO
Inversión	-\$ 49.999.504
Utilidad 2007	\$ 68.223.333
Utilidad 2008	\$ 151.535.983
Utilidad 2009	\$ 313.066.372
Utilidad 2010	\$ 611.228.536
<b>VPN</b>	<b>\$ 548.650.564,35</b>

### 34.3 TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno hace que el valor presente neto sea igual a cero, o tasa que iguala la inversión inicial con la suma de los flujos netos actualizados. Según la TIR, el proyecto es rentable cuando la TIR es mayor que la tasa de costo de capital, dado que la empresa ganará más ejecutando el proyecto, que efectuando otro tipo de inversión.

Tabla 48. TIR al cabo de 4 años del funcionamiento de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.

TASA INTERNA DE RETORNO	
DESCRIPCION	MONTO
Inversión	-\$ 49.999.504
Utilidad 2007	\$ 68.223.333
Utilidad 2008	\$ 151.535.983
Utilidad 2009	\$ 313.066.372
Utilidad 2010	\$ 611.228.536
<b>TIR</b>	<b>225%</b>

Para **KM ASOCIADOS** como empresa diseñadora y fabricante de maquinas dispensadoras por unidad, observamos que la tasa interna de retorno, es decir la utilidad que esperamos obtener es de 225% durante los 4 años comprendidos entre 2007 – 2010 (véase Tabla 48); La relación beneficio - costo es atractiva ya

que por cada peso invertido generamos 2 pesos de beneficio. El valor presente neto, la diferencia entre el valor presente de los ingresos y los egresos para el cuarto año de funcionamiento es de \$ 611.228.536, esto es importante ya que nos refleja la mejor alternativa de inversión.

La inversión de \$ 50.000.000 se recupera en los primero nueve meses de funcionamiento generando al mismo tiempo utilidades; el análisis de sensibilidad nos muestra que incluso se puede permitir la reducción de precios, mientras esta este por encima de la TIR, lo que en la practica quiere decir que la estrategia comercial puede incluir rebaja de precios, pero no abusar de esta ventaja, ya que los inversionistas de la empresa percibirían una rentabilidad menor a la del costo de oportunidad, el cual le define a los socios inversionistas la viabilidad de la inversión.

#### **34.4 BALANCE GENERAL**

El balance general nos da a conocer la situación de la empresa en un momento en particular, muestra a una fecha determinada los activos, pasivos y patrimonio con el que cuenta la empresa (lo que debe, tiene y pagó), es decir, refleja un diagnostico de la empresa (véase Tabla 49); de acuerdo a sus liquidez y la rapidez con que la empresa puede convertirse en efectivo.

Debido que el capital de inversión es de cincuenta de pesos (\$50.000.000.00) por parte de los socios, distribuidos en un 60% y 40% del monto total; hace innecesaria el endeudamiento de la empresa con entes financieros (manejo de un buen flujo de efectivo) o terceros (Proveedores).

Tabla 49. Balance General Inicial de KM ASOCIADOS. Fuente. Propia.

<b>ACTIVOS</b>	<b>2007</b>
Caja	\$ 4.620.295
Bancos	\$ 6.916.409
<b>Inventarios Operacionales:</b>	<b>\$ 27.567.300</b>
<i>Materias Primas</i>	\$ 27.567.300
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 39.104.004</b>
Activo Fijo Bruto	\$ 10.895.500
Activo Fijo Neto	<b>\$ 10.895.500</b>
<b>Total Activo Largo Plazo</b>	<b>\$ 10.895.500</b>
<b>Activo Total</b>	<b>\$ 50.000.000</b>
Capital Social	\$ 50.000.000
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 50.000.000</b>
<b>Pasivo Total y Patrimonio</b>	<b>\$ 50.000.000</b>



### **35. SUPUESTOS UTILIZADOS EN LAS PROYECCIONES FINANCIERAS**

Para realizar la parte financiera de nuestro plan de negocios, en cuanto al balance general, se supuso que los socios están la capacidad de dar un capital de cincuenta millones de pesos (\$50.000.000.00), para cubrir la inversión inicial que será la compra de todos los activos fijos del área administrativa y operativa de la empresa ya que no sobrepasan los once millones de pesos (\$11.000.000.00), con el dinero restante se cubrirá con los costos de la materia prima necesaria para la fabricación de las maquinas requeridas para el primer mes de funcionamiento de la empresa, los gastos administrativos que se generen por las actividades realizadas (Salarios) en este mismo periodo y se dejará algo de dinero en caja para imprevistos.

Se supuso que las ventas serian equivalentes al 20% de la capacidad de producción para su inicio de funcionamiento operativo y que a medida que fueran pasando los meses y los años, se presentarán incrementos en las ventas, que en un final se reflejan en la planta operativa; todas estas ventas y fabricaciones de maquinas dispensadoras de cigarrillos, difieren de las proyecciones de ventas que se estipularon de acuerdo a los análisis de mercado y capacidad instalada de producción.

De las ganancias, se hará un reparto de utilidades equivalente a los pagos de salarios de los empleados de la empresa, el dinero restante se pondrán en los bancos con el fin de tener liquidez para acciones de respuesta futuras (picos de producción). Los socios solo recibirán los honorarios especificados por actividad prestada a la empresa (gerente de operaciones y gerente general y administrativo).

Este reparto de dinero se realiza con el fin de darle a la empresa liquidez, debido a que en algún momento de su existencia otros, lancen al mercado productos similares, con mayor capacidad de producción o mejores tecnologías; obligando a **KM ASOCIADOS** a adquirir nuevos equipos tecnológicos y mano de obra directa que le permitan aumentar su capacidad de producción.

### 36.CONCLUSIONES

- Después de hacer un análisis de la creación de una empresa diseñadora y fabricante de maquinas expendedoras de cigarrillo, técnicamente es viable debido a los avances en tecnología, fácil adquisición de sus componentes e implementación de ellos.
- La micro y mediana empresa se vienen vislumbrando como alternativas de trabajo para los colombianos, lo cual supone una iniciativa de las personas en la búsqueda de mecanismos de subsistencia.
- El apoyo económico del Gobierno Nacional para las micro, pequeñas y medianas empresas es un mecanismo de financiamiento para proyectos que representen desarrollo al país. Esto es posible mediante el convenio que existe entre la Alcaldía de Palmira y el Fondo Nacional de Garantías los cuales están apoyando en este fin o instituciones financieras como BANCOLDEX o FINAGRO
- La legalización de **KM ASOCIADOS**. le permitirá salir del anonimato, obteniendo una mayor participación en el mercado que en consecuencias significara mayor productividad e ingresos para sus accionistas.
- A largo plazo la empresa **KM ASOCIADOS**. podrá convertirse en una importante empresa gracias al creciente desarrollo tecnológico, a la inversión que sobre ella se haga y sus niveles de rentabilidad.

- La creación de una empresa diseñadora y fabricante de maquinas expendedoras de cigarrillos es factible en Palmira, además de permitir una inserción al mercado laboral de los encargados de este proyecto.
- Este proyecto resulta completamente viable desde el punto de vista técnico debido principalmente a la facilidad para conseguir todas las materias primas en la ciudad de Palmira y a que la maquinaria y herramientas necesarias para la fabricación del expendedor de cigarrillos por unidad, no son muy complejas y su costo no es demasiado elevado; por otra parte, la mayor parte de la maquina esta constituida en lámina de aluminio y material polimérico, materiales fáciles de trabajar, que brinda resistencia y durabilidad.
- Para la puesta en marcha de una empresa como **KM ASOCIADOS** se hace necesario una gran pauta publicitaria, en busca de un posicionamiento en la mente de los clientes, pero esto seria normal dentro de la creación de cualquier empresa, sin embargo en aquellas donde la influencia tecnológica es tan avanzada se dificulta debido a la cultura empresarial que apenas esta en proceso de entrar a operar con herramientas que son en gran parte desconocidas para ellas.
- Para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Palmira se encontrara una buena oportunidad para asociarse, para darse a conocer y poderse relacionar entre ellas.
- Existen barreras culturales y temores en la región sobre la implementación de nuevas tecnologías, en especial cuando involucra la formación de nuevas empresas. Estas barreras con el tiempo se irán tumbando con la confianza y los avances tecnológicos. Adquiriendo prestigio y compañerismo entre nosotros y nuestros clientes.

## BIBLIOGRAFIA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE PALMIRA – SECRETARIA DE PLANEACIÓN MUNICIPAL – CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Anuario estadístico de Palmira 2003 – 2004. Palmira, 2003 – 2004. 1 Disquete

ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael. El Emprendedor de Éxito: Guía de Planes de Negocios. 2 ed. México: McGraw Hill, 2003. p. 328

Microsoft Encarta 2005 versión for Windows XP [CD ROM]. Biblioteca de Consulta Encarta: Tabaco. Washington: Microsoft Corporation, 1993 – 2004. 2 CD ROM.

CABUYA MONTAÑO, Luís ALBERTO. Organización y gestión de las empresas. Santa fe de Bogotá. Universidad Nacional de Colombia, 1995. 330 p.

CAÑADOS, Miguel. Como crear una empresa rentable. Barcelona, 1996. 206 p.

Colombia Digital: Observatorio de Desarrollo Digital [en línea]. Bogota-Colombia: Distribución Regional de Proyectos, 16 de Febrero de 2006. [Consultado 10 de Septiembre de 2006]. Disponible en Internet: [http://www.colombiadigital.net/observatorio/regiones.php?id\\_depto=29&categoria=3&id\\_proyecto=161](http://www.colombiadigital.net/observatorio/regiones.php?id_depto=29&categoria=3&id_proyecto=161)

RUIZ, Jhon. La guerra del Tabaco: Philip Morris y Protbaco enfilan baterías en su pelea por el mercado de cigarrillos en Colombia. Un proyecto de ley que cursa en el congreso es la manzana de la discordia. En: Revista semana. No. 1.271 (11 – 18 de Sep. 2006); p 106 - 107.

Enlace Comex, Boletín Mensual de la Sub Unidad de Comercio Exterior [en línea]. Caracas-Venezuela: Banco Provincial (BBVA), Febrero de 2006. [Consultado 15 de Septiembre de 2006]. Disponible en Internet: <http://www.provincial.com/PDFs/Copia%20de%20Febrero%202006%20Def.pdf>

Estructura organizacional de la Universidad Autónoma de Occidente [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2005. [Consultado 16 de Septiembre de 2006]. Disponible en Internet: <http://sev.cuao.edu.co/mipymes/entiaapoio.htm>

Estructura organizacional de la Universidad del Valle [en línea]. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2006. [Consultado 15 de Septiembre de 2006]. Disponible en Internet: [http://extension.univalle.edu.co/docs/CS\\_Res\\_073.pdf](http://extension.univalle.edu.co/docs/CS_Res_073.pdf)

Estructura organizacional del Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA [en línea]. Santiago de Cali: SENA, 2006. [Consultado 15 de Septiembre de 2006]. Disponible en Internet: <http://www.sena.edu.co/Portal/Emprendimiento/Rueda+de+Negocios+Fondo+Emprender/>

GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy; PFEIFFER, William. Planeación Estratégica Aplicada, Una Guía Completa. Colombia: McGraw-Hill, 2005. 442 p.

GUILTINAN, Joseph, GORDON, Paúl y MADDEN, Thomas. Gerencia de Marketing. Estrategias y programas. 6 ed. Mexico: McGraw-Hill, 1998. 214 p.

Metodología de la Investigación: Determinación del Tamaño Muestral [en línea]. Barcelona, 1996. [Consultado 5 de Noviembre de 2006]. Disponible en Internet: <http://www.fisterra.com/material/investiga/8muestras/8muestras.htm>

Secretaria General, Orden Ejecutiva No. 99-3, Asunto: La Subsecretaria de Administración [en línea]. Colombia: OEA, 17 de Diciembre de 1999. [Consultado 8 de Septiembre de 2006]. Disponible en Internet: <http://www.oas.org/legal/spanish/gensec/EX-OR-99-3S.htm>

URIBE, José Darío. Informe de la economía Colombiana y rendición de cuentas, 2006 [en línea]. Santa Fe de Bogota: Banco de la Republica, 2007. [consultado 3 de Enero de 2007]. Disponible en Internet: [http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/Uribe/2007/Infla\\_dic\\_06.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/Uribe/2007/Infla_dic_06.pdf)

## ANEXOS

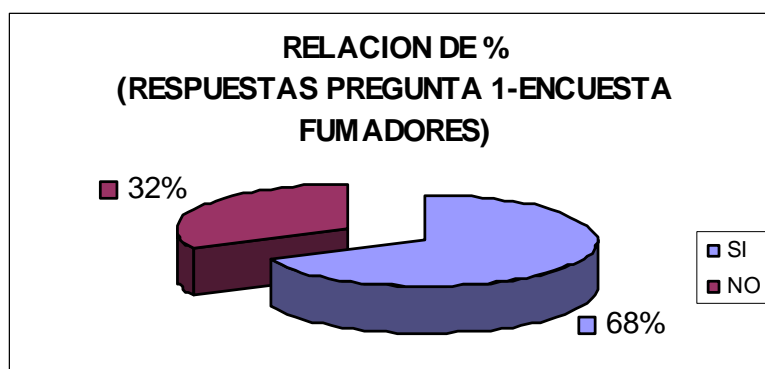
### Anexo 1. Encuesta Realizadas A Fumadores

#### 1. ¿Usted Fuma?

**Tabla 50. Resultado y Porcentaje Equivalente de la Primera Pregunta de las Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	138	67,98%	67,98%
NO	65	32,02%	100,00%

**Figura 22. Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 1- Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.**



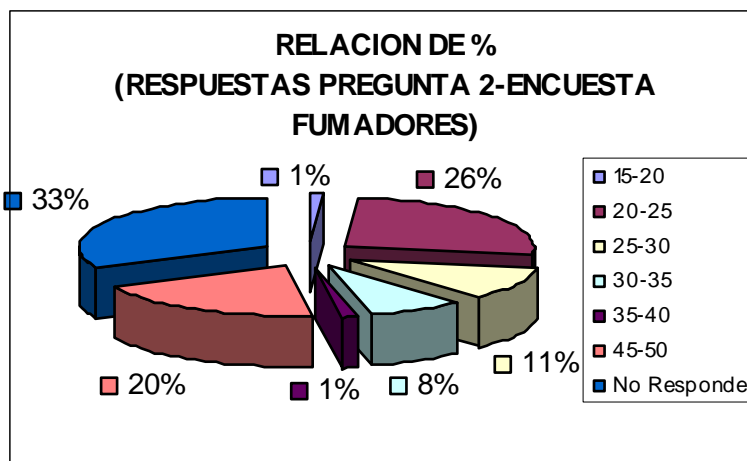


2. ¿Entre que edades se encuentra (años)?

**Tabla 51. Resultado y Porcentaje Equivalente de la Segunda Pregunta de las Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
15-20	2	0,99%	0,99%
20-25	53	26,11%	27,09%
25-30	22	10,84%	37,93%
30-35	17	8,37%	46,31%
35-40	3	1,48%	47,78%
45-50	41	20,20%	67,98%
No Responde	65	32,02%	100,00%

**Figura 23. Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 2- Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.**

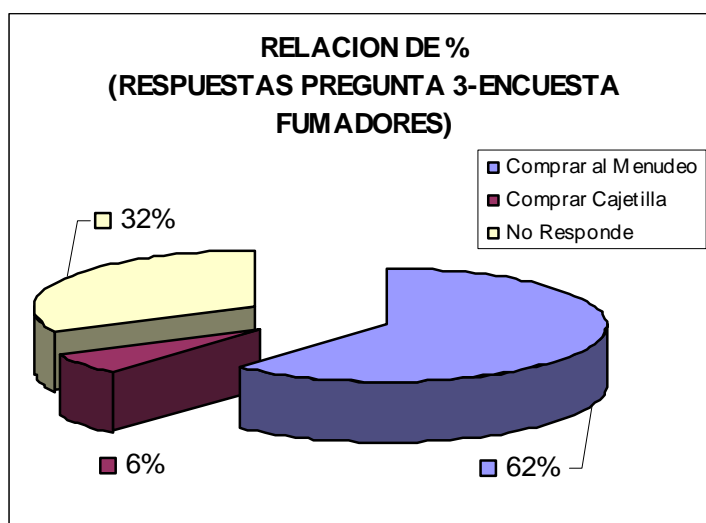


3. ¿Al comprar cigarrillos, que prefiere mas?

**Tabla 52. Resultado y Porcentaje Equivalente de la Tercera Pregunta de las Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Comprar al Menudeo	125	61,58%	61,58%
Comprar Cajetilla	13	6,40%	67,98%
No Responde	65	32,02%	100,00%

**Figura 24. Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 3- Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.**

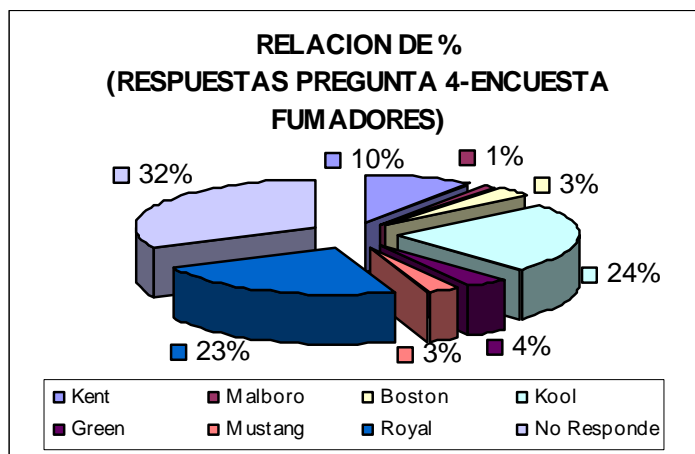


#### 4. ¿Qué marca de cigarrillo prefiere?

**Tabla 53. Resultado y Porcentaje Equivalente de la Cuarta Pregunta de las Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Kent	20	9,85%	9,85%
Malboro	2	0,99%	10,84%
Boston	7	3,45%	14,29%
Kool	48	23,65%	37,93%
Green	8	3,94%	41,87%
Mustang	6	2,96%	44,83%
Royal	47	23,15%	67,98%
No Responde	65	32,02%	100,00%

**Figura 25. Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 4- Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.**

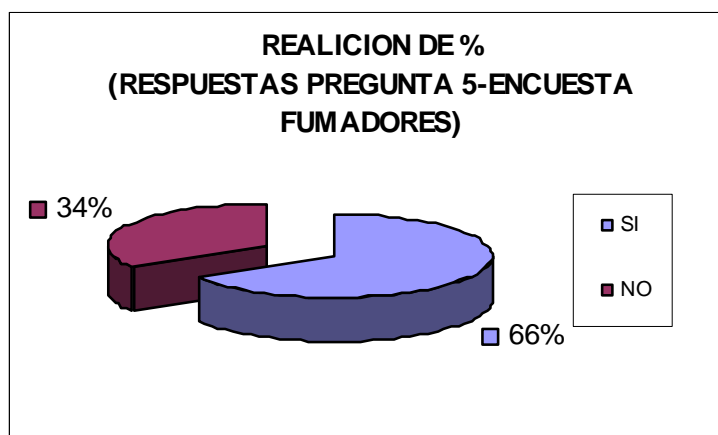


5. ¿Cuando se encuentra en establecimientos públicos, tales como bares, supermercados o discotecas, le molesta el hecho de tener que comprar una cajetilla de cigarrillos completa, si desea fumar un solo cigarrillo?

**Tabla 54. Resultado y Porcentaje Equivalente de la Quinta Pregunta de las Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	94	46,31%	46,31%
NO	44	21,67%	67,98%
No Responde	65	32,02%	100,00%

**Figura 26. Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 5- Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.**

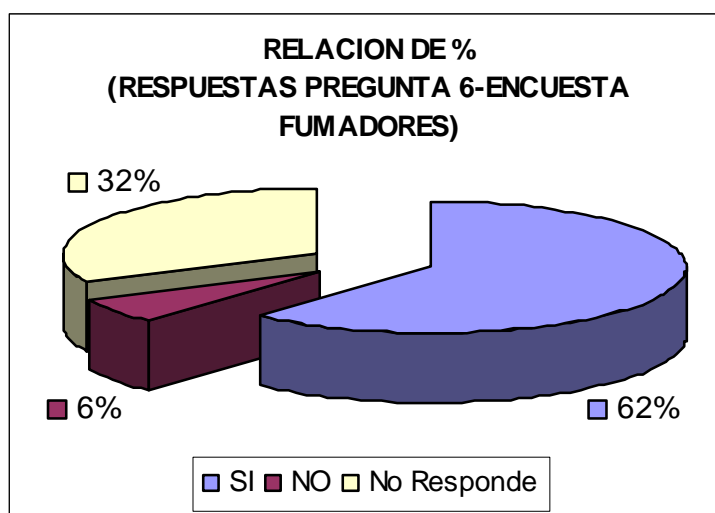


6. ¿Le gustaría encontrar una maquina dispensadora de cigarrillos por unidad en dichos establecimientos públicos, que le permitiera escoger varios cigarrillos a la vez; y que esta le diera vueltos si fuese necesario?

**Tabla 55. Resultado y Porcentaje Equivalente de la Sexta Pregunta de las Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	125	61,58%	61,58%
NO	13	6,40%	67,98%
No Responde	65	32,02%	100,00%

**Figura 27. Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 6- Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.**

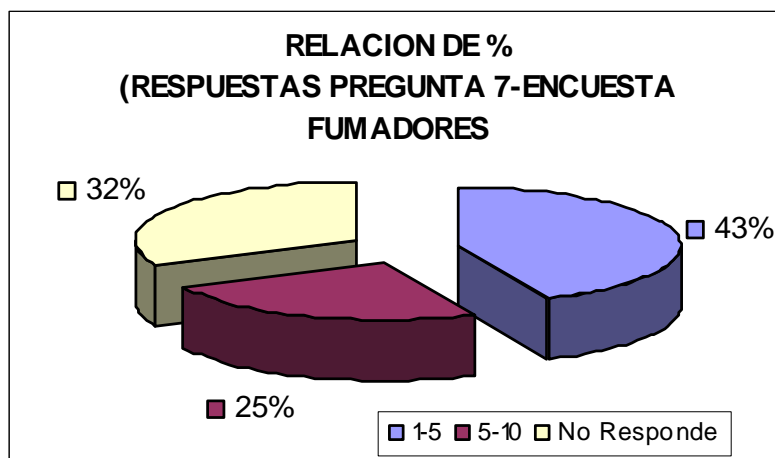


7. ¿Cuántos tipos de cigarrillos le gustaría que la máquina tuviera?

**Tabla 56. Resultado y Porcentaje Equivalente de la Séptima Pregunta de las Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1-5	88	43,35%	43,35%
5-10	50	24,63%	67,98%
No Responde	65	32,02%	100,00%

**Figura 28. Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 7- Encuestas Realizadas a Fumadores. Fuente. Propia.**



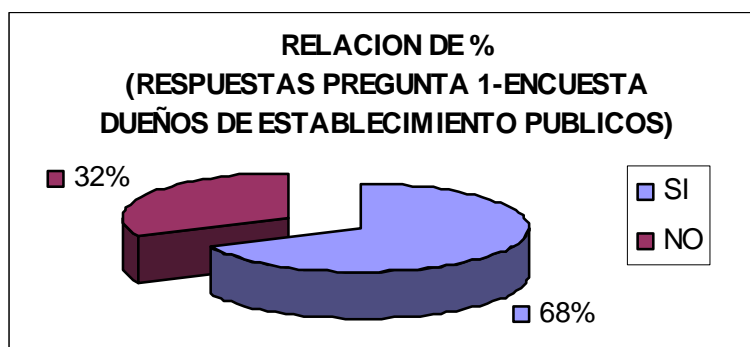
## Anexo 2. Encuesta Realizadas A Dueños Y/O Administradores De Establecimientos Públicos Ubicados En La Cuidad De Palmira

1. ¿Considera molesto en factor tiempo la venta de cigarrillos por unidad?

**Tabla 57. Resultado y Porcentaje Equivalente de la Primera Pregunta de las Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Cuidad de Palmira. Fuente. Propia.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	136	68,00%	68,00%
NO	64	32,00%	100,00%

**Figura 29. Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 1- Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Cuidad de Palmira. Fuente. Propia.**

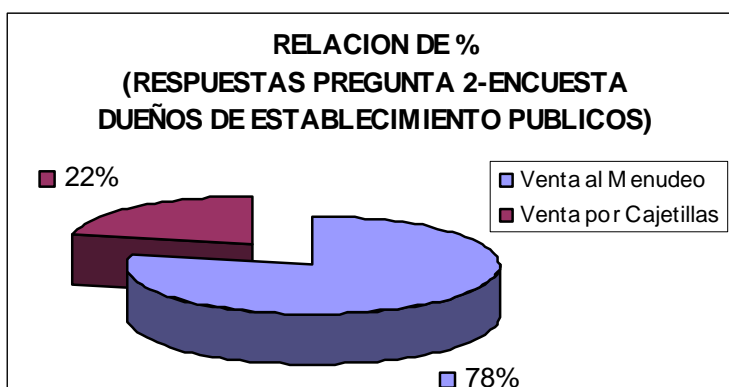


2. ¿A su parecer, cuan frecuentemente se venden los cigarrillos?

**Tabla 58. Resultado y Porcentaje Equivalente de la Segunda Pregunta de las Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Ciudad de Palmira. Fuente. Propia.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Venta al Menudeo	157	78,50%	78,50%
Venta por Cajetillas	43	21,50%	100,00%

**Figura 30. Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 2- Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Ciudad de Palmira. Fuente. Propia.**



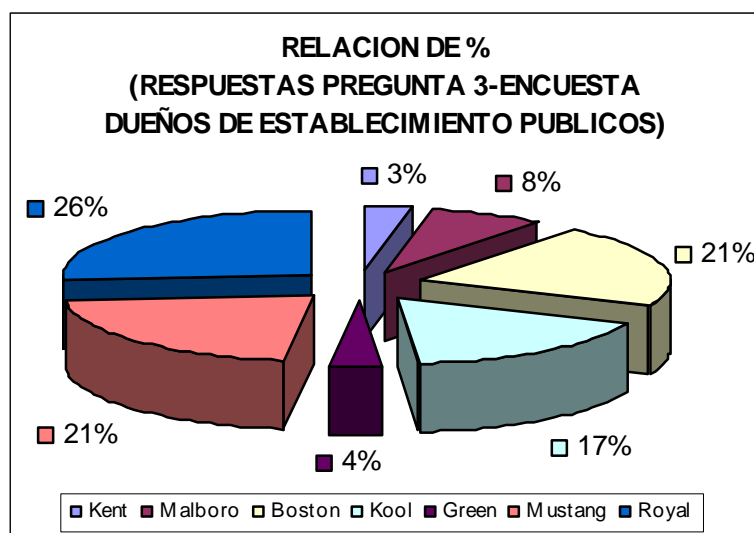


3. ¿Qué marca de cigarrillos considera que son las más vendidas?

**Tabla 59. Resultado y Porcentaje Equivalente de la Tercera Pregunta de las Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Ciudad de Palmira. Fuente. Propia.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Kent	6	3,00%	3,00%
Malboro	15	7,50%	10,50%
Boston	42	21,00%	31,50%
Kool	34	17,00%	48,50%
Green	7	3,50%	52,00%
Mustang	43	21,50%	73,50%
Royal	53	26,50%	100,00%

**Figura 31. Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 3- Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Ciudad de Palmira. Fuente. Propia.**

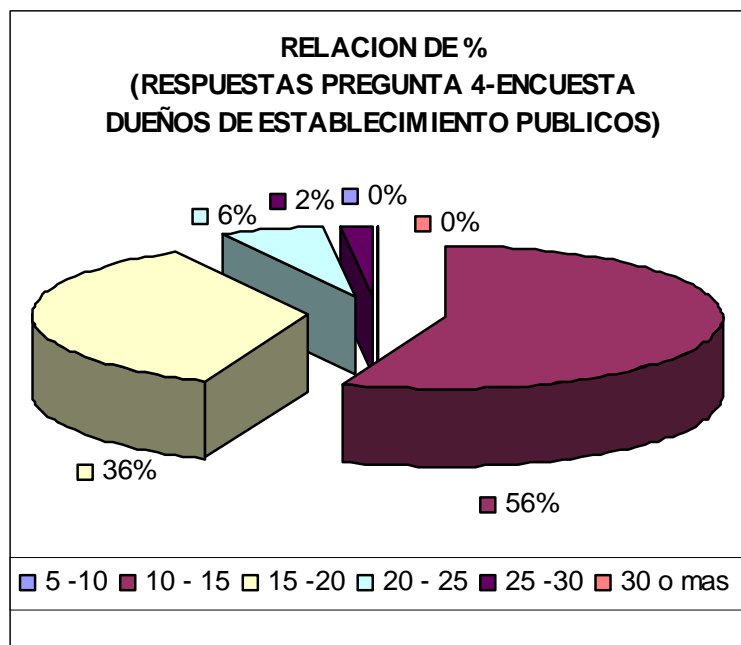


4. ¿En promedio, cual es la cantidad de cigarrillos que se vende por unidad diariamente?

**Tabla 60. Resultado y Porcentaje Equivalente de la Cuarta Pregunta de las Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Ciudad de Palmira. Fuente. Propia.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
5 -10	0	0,00%	0,00%
10 - 15	112	56,00%	56,00%
15 -20	72	36,00%	92,00%
20 - 25	12	6,00%	98,00%
25 -30	4	2,00%	100,00%
30 o mas	0	0,00%	100,00%

**Figura 32. Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 4- Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Ciudad de Palmira. Fuente. Propia.**

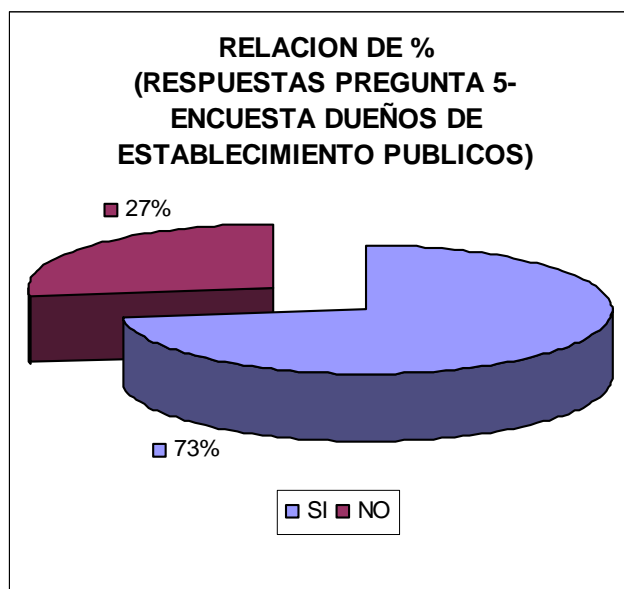


5. ¿Le gustaría adquirir en sociedad con el proveedor una maquina dispensadora de cigarrillos por unidad que le permitiera al cliente escoger su cigarrillo y a la vez recibiera sus vueltos si fuese necesario?

**Tabla 61. Resultado y Porcentaje Equivalente de la Quinta Pregunta de las Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Ciudad de Palmira. Fuente. Propia.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	146	73,00%	73,00%
NO	54	27,00%	100,00%

**Figura 33. Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 5- Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Ciudad de Palmira. Fuente. Propia.**

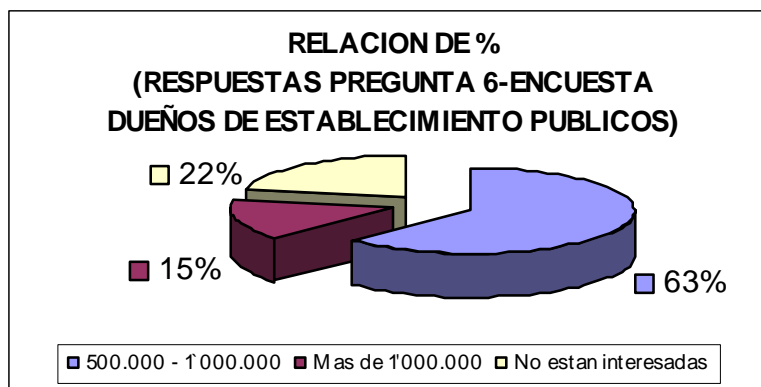


6. Si la respuesta anterior es negativa, responder: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una maquina dispensadora de cigarrillos por unidad que le permitiera al cliente escoger su cigarrillo y a la vez recibiera sus vueltos si fuese necesario?

**Tabla 62. Resultado y Porcentaje Equivalente de la Sexta Pregunta de las Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Ciudad de Palmira. Fuente. Propia.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
500.000 - 1'000.000	34	17,00%	17,00%
Mas de 1'000.000	8	4,00%	21,00%
No están interesadas	12	6,00%	27,00%

**Figura 34. Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 6- Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Ciudad de Palmira. Fuente. Propia.**

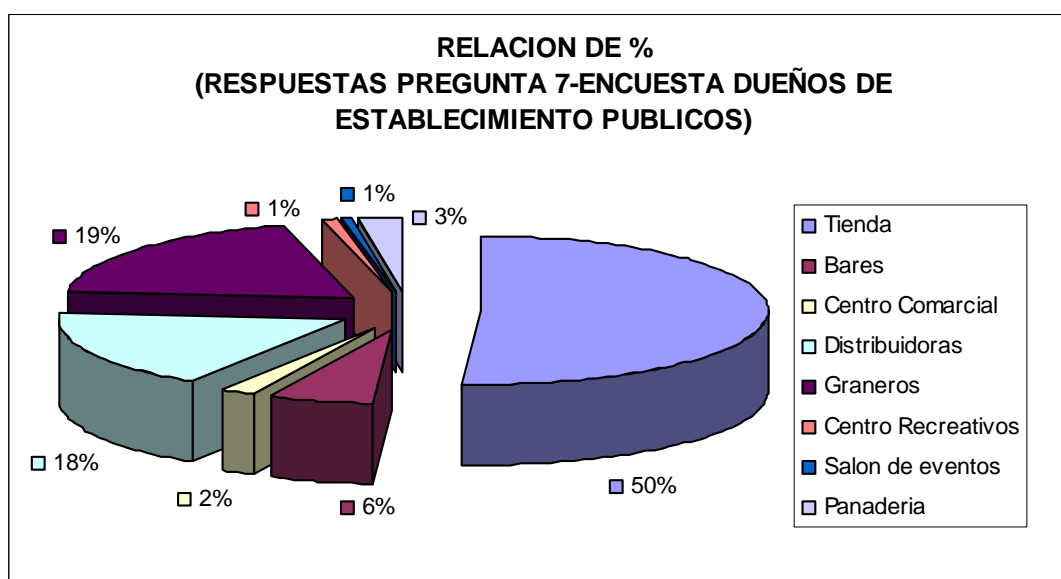


7. ¿En qué tipo de establecimiento público estaría dispuesto a instalar dicha maquina?

**Tabla 63. Resultado y Porcentaje Equivalente de la Séptima Pregunta de las Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Ciudad de Palmira. Fuente. Propia.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Tienda	102	51,00%	51,00%
Bares	12	6,00%	57,00%
Centro Comercial	4	2,00%	59,00%
Distribuidoras	35	17,50%	76,50%
Graneros	39	19,50%	96,00%
Centro Recreativos	2	1,00%	97,00%
Salón de eventos	1	0,50%	97,50%
Panadería	5	2,50%	100,00%

**Figura 35. Relación de Porcentajes-Respuestas, Pregunta 7- Encuestas Realizadas en los Diferentes Establecimientos Públicos Ubicados en la Ciudad de Palmira. Fuente. Propia.**



**Anexo 3. Tabla para el control de actividades del plan de mercadeo.**

<b>Actividades</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Encargado</b>	<b>Presupuesto Asignado</b>	<b>Presupuesto ejecutado</b>	<b>Objetivo Alcanzado</b>	<b>Firma</b>

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Responsable:** \_\_\_\_\_

**Nota:** No olvidar anexar el informe de cada actividad.

#### **Anexo 4. Pasos Para La Formación De Una Empresa En Palmira**

1. Reunir los socios para constituir la empresa si se trata de personas jurídicas.
2. Verificar en la Cámara de Comercio de Palmira que no exista un nombre igual o similar al del establecimiento de comercio.
3. Elaborar las escrituras de constitución y presentarla en la notaria con los siguientes datos básicos:
  - Nombre o razón social
  - Clase de sociedad y socios
  - Nacionalidad
  - Duración y domicilio
  - Aportes de capital
  - Representante legal
  - Facultades
  - Distribución de utilidades
  - Causales de disolución
4. Obtener la Escritura Publica autenticada en la notaria
5. Matricular la sociedad en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Palmira con los siguientes registros
  - Presentar la segunda copia de la escritura publica de constitución de la sociedad
  - Diligenciar formularios de Matricula Mercantil para establecimientos de comercio, la renovación se ha anualmente en los meses comprendidos entre Enero y Marzo
  - Registrar los libros de contabilidad en la Cámara de Comercio de Palmira

- Obtener certificado de existencia y representación legal (persona jurídica) o Matricula Mercantil (persona natural)
- Renovar anualmente, antes del 31 de Marzo de cada año la Matricula Mercantil y del Establecimiento de Comercio

### **REGISTRO EN LA CÁMARA DE COMERCIO**

En el caso de personas jurídicas (sociedades) la solicitud de matricula debe ser representada dentro del siguiente a la fecha de la escritura Pública, con los siguientes documentos:

1. Formularios debidamente diligenciados de matricula mercantil de la sociedad y del establecimiento comercial, firmado por el representante legal.
2. Presentar la copia notarial de la escritura.
3. Balance General consolidado al 31 de Diciembre del año inmediatamente anterior.
4. Carta de representante legal solicitando a la Cámara de Comercio de Palmira la inscripción de la sociedad y el establecimiento legal.
5. en caso de aportes de inmuebles al capital social, acreditar el pago del impuesto de registro y anotación.
6. Informar el número del documento de identificación de los representantes legales, miembros de junta directiva y revisores fiscales.



## **ESCRITURA PÚBLICA**

### **ESCRITURA 3671**

En la Ciudad de Palmira, Departamento del Valle del Cauca, República de Colombia, a los veintiséis (26) días de Octubre de Dos mil Seis (2006) ante mí, **GUILLERMO PEÑA PÁEZ**, Notario Primero(1) de Palmira, comparecieron la señora **CAROLINA RUBIO**, mayor de edad y de esta vecindad, identificada con la cédula de ciudadanía número 29.681.363 de Palmira, de estado civil soltera y el señor **MAURICIO ALEJANDRO RUBIO**, mayor de edad y de esta vecindad, identificado con la cédula de ciudadanía número 6.387.072 de Palmira, de estado civil casado, quienes desean constituir la sociedad denominada "KM ASOCIADOS" sociedad de economía privada para solemnizar esta escritura pública y el acuerdo que la contiene es del siguiente tenor:

### **ESTATUTOS DE LA SOCIEDAD DE ECONOMÍA KM ASOCIADOS**

#### **CAPITULO I.**

#### **NATURALEZA OBJETO, DURACIÓN Y DOMICILIO DE LA ENTIDAD.**

ARTICULO 1º. NATURALEZA DE LA SOCIEDAD: KM ASOCIADOS. Es una sociedad de economía privada, constituida como empresa unipersonal.

ARTICULO 2º. OBJETO Y FUNCIONALES: KM ASOCIADOS. Tendrá como principal objeto social satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores, maximizando el valor agregado para ellos, a través de la comercialización de maquinas dispensadoras de cigarrillos por unidad logrando crecimiento, rentabilidad; contribuyendo así al desarrollo social de la organización y el país. PARÁGRAFO. La enumeración que precede no es taxativa, pues de acuerdo con el Código de Comercio, la sociedad podrá celebrar con personas naturales o

jurídicas, nacionales o extranjeras, todos aquellos actos o contratos directamente relacionados con su objeto social, así como los que tengan como finalidad ejercer los derechos o cumplir las obligaciones, que legal o convencionalmente se deriven de su existencia y actividad.

**ARTICULO 3º. DURACIÓN** El término de duración de KM ASOCIADOS, será de Diez (10) años, contados a partir de la fecha de constitución, con perjuicio de ser prorrogado mediante decisión de sus Accionistas, de conformidad con las disposiciones legales y las previstas en estos estatutos. La sociedad podrá disolverse antes del vencimiento del término señalado, según las normas jurídica y estatutaria.

**ARTICULO 4º. DOMICILIO.** El domicilio de la sociedad, será la ciudad de Palmira, con sujeción a la política de programas del sector del cual forma parte y a la naturaleza de sus actividades, podrá extender, conforme a estos estatutos, su acción a todas las regiones del país, creando unidades o dependencias seccionales, las que podrán no coincidir con la división general del territorio. Además buscará la coordinación e integración de sus actividades con las de los departamentos y demás entidades territoriales cuyo objeto sea o contemple la prestación de servicios similares o complementarios.

## **CAPITULO II.**

### **DEL CAPITAL SOCIAL**

**ARTICULO 5º** El capital autorizado será la suma de cincuenta millones de pesos (\$50.000.000.00) moneda legal; capital aportado de la siguiente manera:

En efectivo el 60% la señora CAROLINA RUBIO (\$30.000.000.00).

En efectivo el 40% el señor MAURICIO ALEJANDRO RUBIO (\$20.000.000.00).

### **CAPITULO III.**

#### **DE LA GERENCIA GENERAL**

ARTICULO 6º. La Gerencia General estará a cargo de un Gerente General, quien deberá ejecutar los planes y funciones correspondientes.

ARTICULO 7º. FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL: Son funciones del Gerente General;

1. Dirigir, coordinar, y controlar la ejecución de los programas y funciones de la entidad.
2. Nombrar contratar, orientar y remover de acuerdo con las disposiciones vigentes, el personal de la entidad el cual estará bajo su inmediata subordinación e inspección.
3. constituir los apoderados especiales para que la sociedad adelante satisfactoriamente los trámites o proceso administrativos o judiciales en los cuales la entidad tuviere interés así como designar los árbitros en los cuales la entidad tuvieran interés, así como designar los árbitros en los casos en que las controversias en que se parte la sociedad se sometan al Tribunal de Arbitramento.
4. Velar por la correcta aplicación de los fondos, el debido mantenimiento y utilización de los bienes de la sociedad,
5. Desempeñar las demás funciones que le señalen las leyes, los presentes estatutos, y en general, todas aquellas relacionadas con la organización y funcionamiento de la entidad que no estén expresamente atribuidas a otra autoridad.

ARTICULO 8º. DENOMINACIÓN DE SUS ACTOS: Los actos del Gerente General se denominarán resoluciones.

#### **CAPITULO IV.**

##### **RÉGIMEN JURÍDICO DE LOS ACTOS CONTRATOS**

ARTICULO 9º. DEL ARBITRAMIENTO: Las diferencias, que tengan los socios entre si o con la sociedad con motivo del contrato social, se someterán a decisión arbitral, en tal caso la Cámara de Comercio de Palmira, nombrará tres árbitros y el laudo o fallo a arbitral de éstos será en derecho obligatorio para las partes.

## **CAPITULO V.**

### **DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LAS UTILIDADES DE CADA EJERCICIO.**

ARTICULO 10º. DEL EJERCICIO SOCIAL. Cada año, en treinta y uno (31) de Diciembre, la sociedad elaborará un balance general.

ARTICULO 11º. INVENTARIOS: Al final de cada ejercicio, la sociedad hará un inventario general, el cual deberá ser aprobado por la Junta directiva o por la comisión que ésta designe para tal efecto.

ARTICULO 12º. DE LAS UTILIDADES: Luego de haber apropiado las partidas necesarias para constituir o incrementar las reservas ordenadas por la Ley, así como las ocasionales que acuerde la Asamblea General, el excedente se distribuirá a título de dividendo, de conformidad con las previsiones del Código de Comercio y de estos estatutos.

ARTICULO 13º. RESERVAS De las utilidades líquidas se tomará el diez por e incrementar la reserva legal hasta que ésta llegue a la mitad de la cuenta del capital suscrito. Legrado este límite, no habrá lugar a seguir incrementando dicha reserva; empero, si por cualquier causa llegare a disminuir o se aumentare el capital suscrito, será menester volver a incrementar hasta completar la cuantía indicada.

## **CAPITULO VI.**

### **DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.**

ARTICULO 14º. DISOLUCIÓN KM ASOCIADOS, se disolverá cuando se configure alguna de las causales de disolución prevista en el Código de comercio.

## **Anexo 5. Plan Nacional De Desarrollo Para Las Microempresas**

Las Mipymes representan 94% de los negocios del país y 33% de la población ocupada. Su participación en el empleo industrial asciende a 60%, y en el valor agregado de la industria, a 48%. En el comercio, representan 95% del empleo y 74% de la producción. La crisis económica de los últimos años ha afectado, de manera notable, a las microempresas, las cuales han sufrido tasas de mortalidad superiores al 50%. Los principales problemas de las Mipymes están asociados a sus bajos niveles de productividad, explicados, a su vez, por el rezago tecnológico y el escaso capital físico y humano. En el caso de las microempresas rurales, la poca escolaridad, unida al aislamiento de los mercados y a las restricciones crediticias, constituyen las principales barreras para su consolidación y crecimiento.

El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa contribuye a la democratización de la propiedad y permite avanzar hacia el objetivo de un país de propietarios. El Gobierno propiciará el ingreso de nuevos actores económicos, más competitivos e integrados a los mercados nacionales e internacionales. La estrategia estará enfocada hacia dos objetivos específicos: a) eliminación de las restricciones de acceso al financiamiento; y b) diseño y desarrollo de instrumentos de apoyo.

En Colombia, el mercado financiero no ha respondido adecuadamente a la demanda de recursos de las Mipymes. Esta situación obedece a un cúmulo de factores: a) la existencia de normas legales y marcos regulatorios restrictivos; y b) la rigidez de las estructuras internas de los bancos (estatutos, manuales y políticas de crédito diseñados para las grandes empresas), así como los altos costos administrativos. A estos dos factores, se suma que las Mipymes tienen, generalmente, estructuras empresariales débiles con prácticas gerenciales deficientes.

La política del Gobierno Nacional pretende establecer mecanismos que generen confianza al mercado financiero, con el fin de reducir las barreras que impiden a las Mipymes acceder a éste. Para el logro de este objetivo, el Gobierno Nacional centrará su acción en aspectos regulatorios y de rediseño institucional. Adicionalmente, se realizarán intervenciones públicas directas a través de instrumentos de cofinanciación.

La dinámica favorable que ha mostrado en los últimos años el Fondo Nacional de Garantías (FNG) demuestra las bondades de mantener el diseño actual de las garantías automáticas de riesgo compartido para las Mipymes. Dicha dinámica se verá reforzada con la aplicación de lo dispuesto en la Ley 795 de 2003, según la cual el FNG será vigilado por la Superintendencia Bancaria y con el fortalecimiento tecnológico que adelanta la entidad, particularmente en gestión de riesgo.

Para aprovechar la fortaleza del FNG, y hacer un uso más eficiente de la red de fondos regionales, se ampliará la cobertura a las Mipymes de otros sectores y regiones y se vincularán el patrimonio y la labor que adelanta el Fondo Agropecuario de Garantías al FNG.

La promoción de Mipymes debe inscribirse dentro del marco creado por la Ley 590 de 2000. Esta ley creó estímulos tributarios para las microempresas que se constituyan con posterioridad a su expedición. Así mismo, creó el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Fomipyme).

El Gobierno promoverá el desarrollo de las Mipymes a partir de la normatividad y la institucionalidad existentes. Se mantendrán los mecanismos de cofinanciación de Fomipyme, el *Programa nacional de productividad y competitividad* y el *Programa de competitividad y desarrollo tecnológico productivo* del SENA. Además, el Gobierno promoverá programas específicos de apoyo a la vocación empresarial y fortalecerá la competitividad de las Mipymes en dos frentes: acceso a mercados y fortalecimiento de la capacidad empresarial. Para ello impulsará programas que desarrollen competencias empresariales básicas en los microempresarios y contribuyan a la diversificación productiva y a la generalización de mayor valor agregado de los productos, los cuales serán financiados con recursos provenientes del Fomipyme. Los proyectos serán estructurados a partir de la demanda de servicios de los microempresarios organizados por renglones productivos y ubicación geográfica.

De igual manera, se desarrollarán programas y proyectos que vinculen a los microempresarios con nuevos mercados, estableciendo alianzas comerciales y desarrollo de *marketing* de los productos. De este modo, se busca fortalecer estas organizaciones, incrementar su capacidad de negociación y generar economías de escala.

Así mismo, como instrumento de coordinación de la política, se establecerá el *Sistema nacional de apoyo y promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas*, el cual estará conformado por las entidades públicas del Gobierno que diseñan y ejecutan las políticas de apoyo y regulación de las Mipymes, los organismos de concertación creados por la Ley 590 de 2000, las entidades privadas que atienden a los empresarios y los diversos gremios que representan a los empresarios del sector. Para el caso específico de la microempresa rural, se desarrollará el programa a través del Pademer.



**Anexo 6. Empresas Comercializadoras De Tabaco Vinculadas A La  
Cámara Y Comercio**

Empresa: Repostería Veracruz

NIT: 21290698

Dirección: Carrera 24 # 30 - 32

Teléfono: 2756513

Actividad: Comercio al por menor de bebidas y productos del tabaco en establecimientos especializados.

Empresa: Video Taberna Grill Ole Cuba

NIT: 16246846

Dirección: Carrera 20 # 36 - 06

Teléfono: 2729679

Actividad: Comercio al por menor de bebidas y productos del tabaco en establecimientos especializados.

Empresa: Punto Sabroso la Versalles

NIT: 70903211

Dirección: Carrera 28 # 42 - 03

Teléfono: 2752011

Actividad: Comercio al por menor de bebidas y productos del tabaco en establecimientos especializados.

Empresa: Comidas Rápidas Guayando

NIT: 66764184

Dirección: Carrera 28 # 48ª - 89

Teléfono: 2741695

Actividad: Comercio al por menor de bebidas y productos del tabaco en establecimientos especializados.

Empresa: Caribe Son

NIT: 16861769

Dirección: Carrera 19 # 40 - 98

Teléfono: 2738894

Actividad: Comercio al por menor de bebidas y productos del tabaco en establecimientos especializados.

Empresa: Taberna Bar el Cafetalito

NIT: 166827748

Dirección: Calle 43 # 27 - 28

Teléfono: 3108490644

Actividad: Comercio al por menor de bebidas y productos del tabaco en establecimientos especializados.

Empresa: Planet Rock Video Bar

NIT: 29663757

Dirección: Carrera 31 # 29 - 23

Teléfono: 2740501

Actividad: Comercio al por menor de bebidas y productos del tabaco en establecimientos especializados.

Empresa: Granero Mercasa

NIT: 16264670

Dirección: Diag. 66 # 31 - 53

Teléfono: 2738386

Actividad: Comercio al por menor en tiendas pequeñas y graneros.

Empresa: Telmetrix

NIT: 815003836

Dirección: Calle 31 # 23 - 36

Teléfono: 2736083

Actividad: Comercio al por menor en tiendas pequeñas y graneros.

Empresa: Comercializadora Y Distribuidora Arce E.U.

NIT: 815003926

Dirección: Calle 70ª # 28 - 04

Teléfono: 2711700

Actividad: Comercio al por menor en tiendas pequeñas y graneros.

Empresa: Tienda Morales Benitez

NIT: 29613798

Dirección: Calle 36 # 14 - 76

Teléfono: 2727328

Actividad: Comercio al por menor, en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco.

Empresa: Granero la 37

NIT: 94382600

Dirección: Calle 37 # 8 - 26

Teléfono: 2757061

Actividad: Comercio al por menor, en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco.

Empresa: Deposito La Distribuidora

NIT: 16241985

Dirección: Carrera 26 # 27 - 26

Teléfono: 2723840

Actividad: Comercio al por menor, en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco.

Empresa: Comercializadora Lenis Y Compañía Limitada

NIT: 815004318

Dirección: Calle 28 # 26 - 35

Teléfono: 2710261

Actividad: Comercio al por menor, en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco.

Empresa: Rancho Y Licores Tay

NIT: 31167130

Dirección: Calle 28 Carrera 32 Esquina. # 28-02

Teléfono: 2736291

Actividad: Comercio al por menor, en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco.

Empresa: Comercializadora Sabal

NIT: 16274426

Dirección: Carrera 5 # 23 - 12

Teléfono: 2758520

Actividad: Comercio al por menor, en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco.

Empresa: Surtinegocios Palmira

NIT: 16654657

Dirección: Calle 27 # 25 - 25

Teléfono: 2810909

Actividad: Comercio al por menor, en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco.

## Anexo 7. Diseño De La Maquina

